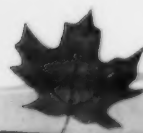




Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada



Évaluation du Programme de consolidation des arts et du patrimoine canadiens

Bureau du dirigeant principal de la vérification et de l'évaluation
Direction des services d'évaluation

Mai 2009

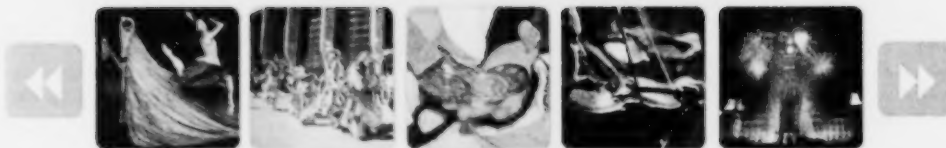




Table des matières

Sommaire	i
1. Introduction et contexte.....	1
1.1 Programme de consolidation des arts et du patrimoine canadiens	1
1.2 Évaluation	2
2. Profil du programme	3
2.1 Historique	3
2.2 Objectif du programme	4
2.3 Justification	4
2.4 Modèle logique	6
2.5 Conception	6
2.5 Conception	7
2.6 Ressources	11
2.7 Gouvernance	11
3. Objectif et portée de l'évaluation.....	13
4. Méthodologie et contraintes.....	15
4.1 Méthodologie	15
4.2 Contraintes	17
5. Constatations de l'évaluation.....	19
5.1 Raison d'être et pertinence du programme	19
5.2 Succès et incidences	23
5.3 Rentabilité et solutions de rechange	40
5.4 Sommaire des constatations sur les volets du PCAPC	45
6. Conclusions	53
6.1 Raison d'être et pertinence du programme	53
6.2 Succès et incidences	54
6.3 Rentabilité et solutions de rechange	55
7. Recommandations et réponse de la direction.....	58
Annexe A – Matrice d'évaluation.....	61
Annexe B – Liste des intervenants clés	65
Annexe C – Instruments de collecte de données	67
Annexe D – Références	73

Liste des sigles

AAP	Architecture des activités de programme
BDPVE	Bureau du dirigeant principal de la vérification et de l'évaluation
CCC	Capitales culturelles du Canada
CGRR	Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats
DGPA	Direction générale de la politique des arts
DSE	Direction des services d'évaluation
PCAPC	Programme de consolidation des arts et du patrimoine canadiens
PCH	Ministère du Patrimoine canadien
PIC	Programme d'initiatives culturelles
ROP	Recherche sur l'opinion publique
S et C	Subventions et contributions
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor

Sommaire

Le Programme de consolidation des arts et du patrimoine canadiens (PCAPC) a été lancé par le ministère du Patrimoine canadien au cours de l'exercice 2001-2002. Depuis les sept dernières années (jusqu'à la fin de 2007-2008), il a versé quelque 160 millions de dollars en subventions et contributions visant à renforcer l'efficacité organisationnelle, administrative et financière des organismes culturels, artistiques et patrimoniaux, ainsi qu'à célébrer et à soutenir les réalisations des collectivités canadiennes dans le domaine des arts et de la culture.

Le PCAPC comporte six volets:

- **Projets de stabilisation** – Ce volet offre des contributions aux projets régionaux qui aident les organismes artistiques et patrimoniaux à améliorer leur gouvernance, leur administration et leur santé financière. Plus de dix millions de dollars ont été investis dans dix projets de stabilisation, dont six ont été achevés. (Plusieurs de ces projets ont débuté avant le PCAPC, dans le cadre de l'ancien Programme d'initiatives culturelles.) Plus de 200 organismes artistiques et patrimoniaux ont participé à ce volet.
- **Développement des compétences** – Ce volet offre des subventions et des contributions aux organismes artistiques et patrimoniaux qui n'ont pas accès à un projet de stabilisation, afin que ces organismes améliorent leur gouvernance ainsi que leur situation organisationnelle ou financière. Quelque 732 organismes ont bénéficié de ce volet, ce qui représente un investissement fédéral de 37 millions de dollars dans un total de 1 077 projets.
- **Incitatifs aux fonds de dotation** – Ce volet encourage le secteur privé à contribuer aux fonds de dotation des organismes artistiques, en jumelant les dons du secteur privé aux fonds de dotation de ces organismes. Il est conçu exclusivement pour les organismes artistiques. À ce jour, 121 organismes artistiques ont obtenu des fonds de contrepartie. L'investissement fédéral total, qui a été de 73,4 millions de dollars, a permis de recueillir des dons de 104,4 millions de dollars de la part du secteur privé.
- **Appui limité aux organismes artistiques en situation précaire** – Ce volet fournit une aide d'urgence unique aux organismes artistiques importants en danger de faillite imminente ou de cessation permanente d'activités. Le soutien prend la forme d'une contribution pouvant aller jusqu'à 25 % des coûts admissibles pour un maximum de 250 000 \$, et il est assujéti à l'aide financière reçue de l'administration provinciale ou municipale là où se trouve l'organisation, de même qu'au jumelage offert par le secteur privé. À ce jour, quatre organismes ont bénéficié d'un soutien : Calgary Philharmonic Orchestra, Winnipeg Symphony Orchestra, Théâtre du Rideau Vert et Orchestre métropolitain du Grand Montréal.

- **Capitales culturelles du Canada** – Ce volet reconnaît et appuie les collectivités canadiennes qui favorisent les arts et la culture dans la vie de leur collectivité. Chaque année, des collectivités canadiennes posent leur candidature pour recevoir une des cinq désignations à titre de Capitale culturelle du Canada. La désignation reconnaît les réalisations antérieures et comprend une contribution pour soutenir des activités spéciales visant à célébrer les arts et la culture et à constituer un legs culturel pour la collectivité. Entre 2003 et 2008, 29 désignations ont été décernées aux collectivités canadiennes, ce qui représente des dépenses d'environ 13,7 millions de dollars.
- **Projets de réseautage** – Ce volet soutient des projets de réseautage pancanadiens qui visent à améliorer et à renforcer la capacité en exploitant le dynamisme des artistes, des arts et de la culture pour créer des collectivités créatives, durables et saines. Le soutien est versé sous forme de contributions jusqu'à concurrence de 500 k\$. À ce jour, trois organismes ont bénéficié d'un soutien qui se traduit par une contribution totale de 2,4 millions de dollars : Réseau des villes créatives du Canada, Réseau des arts pour la jeunesse (qui ne reçoit plus de soutien) et Les Arts et la Ville.

Objectif et méthodologie de l'évaluation

La Direction des services d'évaluation (DSE) du Bureau du dirigeant principal de la vérification et de l'évaluation (BDPVE) était responsable de l'évaluation. L'objectif de celle-ci était de fournir à la ministre du Patrimoine canadien de l'information qui lui permette de rendre compte des résultats des programmes du Ministère axés sur les arts et la culture. Les résultats de l'évaluation serviront également de contribution pour le renouvellement du programme.

L'évaluation a été réalisée par la société Kelly Sears Consulting Group au nom de la Direction des Services d'évaluation (DSE). Un groupe de travail sur l'évaluation, présidé par un gestionnaire de projet de la DSE, a dirigé les travaux. Le groupe comprenait des représentants de la Direction générale de la politique des arts et de la Direction générale des politiques et des programmes du patrimoine.

L'évaluation couvrait la période débutant avec le lancement du PCAPC en novembre 2001 jusqu'à la fin de l'exercice 2007-2008.

L'évaluation a été réalisée en deux phases. La première concernait l'élaboration d'un rapport de conception de la méthodologie, qui a précisé les questions et la méthodologie de l'étude. La deuxième était la phase de mise en œuvre de l'évaluation. L'étude a débuté en janvier 2008 et s'est terminée en janvier 2009.

L'évaluation a examiné l'ensemble type de questions d'évaluation qui sont abordées par toutes les études d'évaluation à PCH : raison d'être du programme; succès et incidences; solutions de rechange.

L'évaluation a recouru à plusieurs méthodes de collecte de données, notamment:

- **Entrevues auprès d'intervenants clés** – Quelque 51 entrevues approfondies ont été menées auprès d'intervenants clés qui connaissaient bien le PCAPC. Ceux-ci incluent des représentants de PCH et du Conseil des Arts du Canada, des administrateurs d'organismes artistiques et patrimoniaux ainsi qu'un échantillon de bénéficiaires du PCAPC.
- **Analyse documentaire et statistiques secondaires** – L'analyse documentaire a documenté les questions, les tendances et les conditions actuelles au sein des organismes artistiques et patrimoniaux, tant à l'échelle nationale qu'internationale. PCH a également fourni l'accès à des données statistiques sur les auditoires et sur le rendement financier des organismes artistiques et patrimoniaux, provenant de Statistique Canada et du Conseil pour le Monde des Affaires et des Arts du Canada.
- **Examen des dossiers et des bases de données** – Cette méthode a consisté en un examen sur place de quelque 30 dossiers de projet du PCAPC, tirés des divers volets. Cet examen des dossiers a aidé à relever les problèmes liés à l'exécution du programme et à évaluer la question de la mesure du rendement et des rapports connexes.
- **Études de cas** – Un total de 12 études de cas de projets du PCAPC ont été effectuées afin de mieux comprendre le fonctionnement en pratique du PCAPC et les résultats obtenus. Chaque étude de cas comportait un examen du dossier de projet du PCAPC et une entrevue auprès d'un représentant de l'organisme bénéficiaire.
- **Sondages auprès des bénéficiaires de financement et des demandeurs** – À l'origine, il était prévu que PCH chargerait une entreprise de sondage d'effectuer plusieurs sondages auprès de bénéficiaires de financement, de demandeurs non financés et d'autres intervenants du programme. En raison du moment choisi pour la tenue de l'élection fédérale en octobre 2008 (la recherche sur l'opinion publique n'est pas permise pendant une campagne électorale), plusieurs des sondages prévus n'ont pu être réalisés. En fin de compte, deux sondages ont été effectués avant l'évaluation sommative :
 - *Sondage sur le développement des compétences des bénéficiaires*, ArtExpert.ca, janvier 2007.
 - *Enquête communautaire de Capitales culturelles du Canada*, Corporate Research Associates, novembre 2007.

Constatations de l'évaluation

Voici les principales constatations pour chaque enjeu et question de l'évaluation.

Raison d'être et pertinence du programme

1. Le PCAPC est-il toujours nécessaire?

Un programme comme le PCAPC est toujours nécessaire pour renforcer l'efficacité, la gestion et le financement des organismes artistiques et patrimoniaux et les aider à faire face à de nouveaux défis. La réalisation de la viabilité organisationnelle n'est pas le résultat d'un seul effort, mais plutôt d'une activité permanente qui continue de nécessiter une attention spéciale. En outre, le ralentissement économique qu'a connu le Canada à la fin de 2008 a des incidences négatives sur la situation financière des organismes artistiques et patrimoniaux. À titre d'exemple, mentionnons la décision de certaines fondations communautaires et de conseils des arts, dont les actifs comprennent des fonds de contrepartie de PCH, de réduire substantiellement les sorties de fonds ou de les interrompre provisoirement pour 2008, et peut-être davantage.

2. L'intervention du gouvernement fédéral est-elle justifiée?

L'intervention du gouvernement fédéral est justifiée, car le leadership fédéral a réussi à éveiller l'attention à l'échelle du Canada sur les questions de viabilité et a suscité de nouveaux apports de fonds d'autres administrations et du secteur privé, ce qu'aucun autre ordre de gouvernement ou fondation privée n'aurait pu accomplir. L'aspect de la contrepartie en ce qui concerne le financement du PCAPC et les critères relatifs aux divers volets ont réuni des partenaires pour soutenir les arts et le patrimoine. Selon les intervenants clés, si le gouvernement fédéral décidait de se retirer, ce soutien à plusieurs niveaux serait menacé en raison de l'effet de légitimation de la participation du gouvernement fédéral à l'échelle du pays.

3. Le PCAPC cadre-t-il avec les priorités du gouvernement?

Le PCAPC est inscrit officiellement dans l'Architecture des activités de programme (AAP) de PCH. Par la mise en place d'incitatifs fiscaux supplémentaires pour les dons aux organismes de bienfaisance, la notion de viabilité organisationnelle a également été intégrée dans les budgets fédéraux 2006 et 2007. En 2008, la direction a conclu que les volets du PCAPC avaient atteint leurs objectifs. Pour 2009-2010, le programme dispose d'un budget de 33,8 millions de dollars à la suite de compressions se chiffrant à 4,2 millions de dollars. En novembre 2008, la Direction générale de la politique des arts a indiqué à l'équipe d'évaluation qu'elle aimerait créer un nouveau volet dans un PCAPC redéfini afin de continuer à soutenir la viabilité des organismes culturels canadiens.

Succès et incidences

4. Dans quelle mesure le programme a-t-il obtenu les résultats immédiats et intermédiaires escomptés?

Le PCAPC a démontré des progrès dans l'atteinte de ses deux résultats intermédiaires : faire augmenter le soutien communautaire aux organismes artistiques et patrimoniaux, et contribuer à la santé organisationnelle, administrative et financière de ceux-ci.

Les principales constatations concernant les résultats immédiats du programme sont les suivantes :

- Deux des volets du PCAPC, en particulier, ont aidé un grand nombre d'organismes artistiques et patrimoniaux à améliorer leur viabilité organisationnelle. Des intervenants clés ont déclaré que les organismes artistiques et patrimoniaux sont plus solides sur le plan organisationnel, plus viables, plus aptes à recueillir des fonds et mieux appuyés par leurs collectivités, et qu'ils peuvent compter sur un plus grand nombre de sources de financement diversifiées en raison du volet Développement des compétences. De la même façon, le volet Projets de stabilisation est également considéré comme ayant atteint des résultats généralement positifs. La grande majorité des organismes admissibles qui étaient intéressés à participer l'ont déjà fait, car aucun nouveau projet n'a été proposé au cours des dernières années. Les intervenants clés ont convenu que l'approche particulière adoptée par le volet Projets de stabilisation avait atteint ses objectifs. D'autres approches qui permettent d'accroître la participation communautaire sont examinées partout au pays.
- De tous les volets du PCAPC, c'est le volet Incitatifs aux fonds de dotation qui a obtenu les commentaires les plus positifs de la part des intervenants clés. Ce volet est considéré comme ayant un impact différentiel fort sur la quantité de dons du secteur privé aux organismes artistiques. Il est plus simple à administrer comparativement aux autres volets du PCAPC. La principale critique concerne le succès du volet : la quantité de dons aux fonds de dotation des organismes artistiques a augmenté à un point tel que les fonds de contrepartie versés par le gouvernement fédéral ont diminué au fil des ans. Une autre critique très répandue, c'est que les organismes patrimoniaux ne sont pas admissibles.
- Le volet Appui limité aux organismes artistiques en situation précaire a joué un rôle vital en aidant quatre organismes artistiques (dont trois orchestres symphoniques) à éviter la faillite. À l'heure actuelle, les quatre organismes poursuivent leurs activités.
- Le volet Capitales culturelles a contribué à aider les collectivités qui présentent leur candidature pour la désignation à soutenir les activités culturelles locales. Depuis la création de ce volet, un total de 119 candidatures ont été soumises, et le processus de présentation des candidatures a eu une incidence positive pour ce qui est de réunir les intervenants.

- Le volet Projets de réseautage soutient actuellement deux réseaux, et les intervenants clés ont déclaré que le Réseau des villes créatives du Canada et Les Arts et la Ville fonctionnent efficacement.

5. Dans quelle mesure des progrès ont-ils été réalisés en vue de l'atteinte du résultat à long terme du PCAPC?

Le résultat à long terme prévu du PCAPC est le suivant : « En plus d'y participer, les Canadiens et Canadiennes bénéficient des activités offertes par des organismes artistiques et patrimoniaux bien dirigés, au sein de communautés qui les apprécient et les appuient. »

Au cours des dix années (de 1996-1997 à 2006-2007) pour lesquelles des données sont disponibles, les secteurs artistiques et patrimoniaux ont connu une augmentation des auditoires et un soutien accru considérable de leurs collectivités, particulièrement du secteur privé. Bien qu'il ne soit pas possible de n'attribuer ces tendances qu'au PCAPC, il est raisonnable de présumer que celui-ci a eu, à tout le moins, une certaine influence. À preuve, les intervenants clés ont affirmé qu'un changement dans l'approche de gestion des organismes artistiques et patrimoniaux a permis de faire participer leurs collectivités de façon plus efficace.

6. Quels ont été les incidences et les effets imprévus (positifs ou négatifs) du PCAPC?

Les incidences imprévues du PCAPC ont été, pour la plupart, positives. La principale d'entre elles étant la création de programmes de financement provinciaux. Néanmoins, en renforçant certains organismes, le PCAPC pourrait avoir eu l'effet imprévu de perpétuer les écarts entre les régions. Pour le confirmer, il faudrait effectuer d'autres recherches à ce sujet.

7. Le PCAPC est-il assorti de mesures du rendement appropriées?

Les responsables du programme ont entrepris plusieurs études au fil des ans sur différents volets du PCAPC, ce qui a permis de recueillir de l'information axée sur les résultats. Pourtant, peu d'information de cette nature est communiquée aux Canadiens de façon continue. Aucun rapport annuel pour le PCAPC n'est rédigé, bien que la direction du programme ait indiqué qu'il est maintenant prévu d'en préparer un pour le Secteur des affaires culturelles de PCH, qui comprendra de l'information sur le PCAPC.

Rentabilité et solutions de rechange**8. Y a-t-il des questions liées à la conception et à l'exécution du programme?**

Chaque volet du PCAPC a été conçu et exécuté différemment, afin de répondre aux objectifs particuliers du programme. Cela a donné lieu à des résultats mitigés : les volets du programme étaient très adaptés aux besoins d'auditoires particuliers, et ciblés sur ces auditoires, mais la conception et l'exécution du programme étaient peut-être inutilement complexes. Presque tous les intervenants estimaient que les exigences administratives du PCAPC étaient contraignantes; cependant, le personnel de PCH a reçu des félicitations pour la qualité du service offert.

9. Les organismes artistiques et patrimoniaux sont-ils également bien desservis par le PCAPC?

Étant donné que le nom du programme comprend à la fois les arts et le patrimoine, il en découle une perception du public voulant que le programme cible et desserve également les deux secteurs. Cependant, la conception du programme était axée initialement sur les organismes artistiques, et les clients du secteur patrimonial pourraient être admissibles à certains volets. Il y aurait lieu de se demander si certains volets du PCAPC devraient être accessibles aussi bien aux organismes artistiques qu'aux organismes patrimoniaux. Autrement, il serait peut-être préférable de desservir les organismes patrimoniaux dans le cadre d'un programme distinct.

10. Les six volets du PCAPC fonctionnent-ils ensemble efficacement comme un programme accessible et cohérent?

Bien qu'il existe des relations complémentaires importantes à l'intérieur du PCAPC, la promotion du PCAPC en tant que programme intégré était limitée en raison de difficultés de communication et de différences entre les volets quant à l'approche administrative, la clientèle et le niveau d'incidence. Malgré cela, l'incidence du programme sur les organismes et leurs collectivités locales reflète une notion plus largement acceptée de viabilité.

11. Quel est le niveau d'efficacité administrative?

Depuis la création du PCAPC, le rapport de coûts administratifs a été de 16,4 pour 100. Ce rapport relativement élevé est attribuable à plusieurs facteurs, notamment le niveau élevé d'administration en raison du nombre considérable d'analyses nécessaires pour les projets du volet Développement des compétences qui sont relativement petits sur le plan de la valeur monétaire, des nombreux rapports exigés et de la structure administrative décentralisée.

12. Existe-t-il des solutions de rechange au PCAPC?

Il n'existe pas de programmes fédéraux qui pourraient servir de solution de rechange au PCAPC. Celles qui pourraient être envisagées pour certains volets comprennent l'octroi d'un financement accru au Conseil des Arts du Canada pour le développement organisationnel des organismes artistiques, au Programme d'aide aux musées pour les organismes patrimoniaux ou aux organismes tiers. Autrement, certains critères du PCAPC pourraient être revus. Par exemple, au lieu de financer de petits projets annuellement, on pourrait songer à soutenir des projets pluriannuels dans le cadre d'une stratégie globale de viabilité.

Recommandations

1. Le Ministère devrait élaborer une nouvelle stratégie pour la viabilité du secteur des arts et du patrimoine qui met à profit les aspects les plus réussis du PCAPC.

Le Ministère devrait élaborer une nouvelle stratégie pour la viabilité du secteur des arts et du patrimoine qui met à profit les aspects les plus réussis du PCAPC et améliore aussi la rationalisation et la cohérence du programme. La nouvelle stratégie devrait également tenir compte de la recherche sur la viabilité dans d'autres secteurs qui souligne l'utilité de favoriser un environnement pour des organismes artistiques et patrimoniaux viables collectivement, plutôt que de mettre l'accent uniquement sur le bien être d'organismes individuels¹.

L'une des questions à aborder dans une nouvelle stratégie est de savoir si les organismes tant artistiques que patrimoniaux devraient être admissibles aux volets d'un nouveau programme ou s'il devrait y avoir deux approches stratégiques distinctes pour les deux secteurs. Comme il a été mentionné plus tôt, le programme original était principalement axé sur les organismes artistiques.

En ce qui concerne l'élaboration de cette stratégie, les résultats de la présente étude d'évaluation suggèrent que le Ministère devrait prendre en considération les éléments suivants :

- Favoriser un environnement viable pour les organismes artistiques et patrimoniaux en encourageant la diversification des sources de financement et en stimulant le soutien du secteur privé, des collectivités et des municipalités. On pourrait peut être y parvenir de la façon suivante :

¹ Voir à titre d'exemple *Capacity Building in Arts, Culture, and Heritage Organizations: Knowledge from the Field*, Ginsler & Associates, janvier 2005.

- Malgré l'attention publique récente aux politiques de paiement des fondations dans la situation économique actuelle, le volet Incitatifs aux fonds de dotation poursuivrait ses activités avec un financement qui serait augmenté de façon substantielle afin de continuer à stimuler le versement de dons du secteur privé.
- La continuation du volet Capitales culturelles du Canada afin de stimuler le soutien accru et soutenu des municipalités et des collectivités pour le secteur des arts et du patrimoine. Pour attirer un plus grand nombre de candidatures, il faudrait améliorer les communications nationales du programme et rationaliser les exigences en matière de rapport. Il faudrait également clarifier les objectifs de ce volet, car l'évaluation a permis de constater qu'ils étaient sujets à diverses interprétations. Pour améliorer la rationalisation et la cohérence, il faudrait songer à ajuster les catégories de population et à n'accorder qu'une seule désignation par catégorie de population. La catégorie Innovation en collaboration culturelle serait éliminée, étant donné qu'il n'y a eu que peu de mises en candidature dans le passé. Les économies réalisées par ces changements pourraient servir à financer d'autres aspects de la stratégie globale.
- Le maintien du volet Appui limité aux organismes artistiques en situation précaire. Ce volet fournit un cadre clair pour assurer que divers partenaires se réunissent pour aider à la survie d'importants organismes en détresse et protéger le gouvernement fédéral des demandes spéciales de financement d'urgence.
- Il faudrait soutenir l'élaboration et l'exécution d'initiatives d'apprentissage et de réseautage qui renforcent la viabilité des organismes artistiques et patrimoniaux collectivement en favorisant les pratiques exemplaires, l'apprentissage partagé et les partenariats. Cela pourrait signifier de remplacer les volets Projets de stabilisation, Développement des compétences et Projets de réseautage par un financement qui serait alloué aux initiatives globales mettant à contribution plusieurs joueurs/partenaires sur une base pluriannuelle, plutôt que de mettre l'accent sur le soutien à des projets individuels sur une base annuelle. Deux options pourraient être envisagées :
 - L'exécution avec des organismes partenaires (comme des collectifs régionaux et des organismes de services regroupant des membres nationaux et provinciaux), qui présenteraient des propositions pour des initiatives de financement qui renforcent plusieurs organismes. Il faudrait déterminer les coûts administratifs de cette option, mais ils seraient probablement moindres que les coûts actuels, car un seul projet desservirait davantage de bénéficiaires.
 - Un financement accru du Conseil des Arts du Canada (pour les organismes artistiques) et du Programme d'aide aux musées (pour les organismes patrimoniaux) afin d'améliorer l'efficacité organisationnelle ainsi que les initiatives de développement et le financement.

Réponse de la direction – Acceptée – En cours

Le Programme de consolidation des arts et du patrimoine canadiens détient des ressources et des autorisations jusqu'au 31 mars 2010. Le Ministère a entrepris l'élaboration d'un successeur rationalisé et prospectif au PCAPC* qui comprendrait les volets Incitatifs aux fonds de dotation, Capitales culturelles du Canada et Appui limité aux organismes artistiques en situation précaire ainsi qu'un nouveau volet pour les initiatives stratégiques, qui mettrait à profit les réalisations de stabilisation, de développement des compétences et de réseautage.

Date de mise en œuvre – Exercice financier 2009-2010

* Sous réserve de l'autorisation cadre.

2. Il faut insister sur la mesure du rendement pour un futur programme.

Peu d'information courante sur le rendement axé sur les résultats est communiquée aux Canadiens. Le Ministère doit revoir la stratégie de mesure du rendement du programme dans la conception du futur programme, en précisant les indicateurs de rendement, les sources des données et les méthodes de collecte des données appropriés.

Il faut régulièrement publier un rapport sur le rendement, afin que les Canadiens sachent dans quelle mesure des progrès sont accomplis dans l'atteinte des résultats prévus du programme.

Réponse de la direction – Acceptée – En cours

Pour assurer que les résultats sont communiqués aux Canadiens, le Secteur des affaires culturelles publie un rapport annuel soulignant les résultats du programme pour le Secteur, y compris des éléments du PCAPC.

La Direction générale de la politique des arts a également entrepris une schématisation des résultats de tous ses programmes en fonction du modèle logique du Secteur; ce processus continu comprend d'autres rapports sur les résultats du PCAPC.

Conformément à la pratique du programme, ses responsables procéderont à l'examen et à la mise à jour de la stratégie de gestion du rendement dans le cadre du processus de renouvellement du programme actuellement en cours.

Date de mise en œuvre – Exercice financier 2009-2010

1. Introduction et contexte

1.1 Programme de consolidation des arts et du patrimoine canadiens

Le Programme de consolidation des arts et du patrimoine canadiens (PCAPC) a été lancé par le ministère du Patrimoine canadien au cours de l'exercice 2001-2002. Depuis les sept dernières années, il a versé quelque 160 millions de dollars en subventions et contributions visant à renforcer l'efficacité organisationnelle, administrative et financière des organismes culturels, artistiques et patrimoniaux, ainsi qu'à célébrer et à soutenir les réalisations des collectivités canadiennes dans le domaine des arts et de la culture.

Le PCAPC comporte six volets:

- **Projets de stabilisation** – Ce volet offre des contributions aux projets régionaux qui aident les organismes artistiques et patrimoniaux à améliorer leur gouvernance, leur administration et leur santé financière. Plus de dix millions de dollars ont été investis dans dix projets de stabilisation, dont six ont été achevés. Plusieurs de ces projets ont été lancés avant le PCAPC, dans le cadre de l'ancien Programme d'initiatives culturelles. Plus de 200 organismes artistiques et patrimoniaux ont participé à ce volet.
- **Développement des compétences** – Ce volet offre des subventions et des contributions aux organismes artistiques et patrimoniaux qui n'ont pas accès à un projet de stabilisation, afin que ces organismes améliorent leur gouvernance ainsi que leur situation organisationnelle ou financière. Quelque 732 organismes ont bénéficié de ce volet, ce qui représente un investissement fédéral de plus de 37 millions de dollars dans un total de 1 077 projets.
- **Incitatifs aux fonds de dotation** – Ce volet encourage le secteur privé à contribuer aux fonds de dotation des organismes artistiques, en jumelant les dons du secteur privé aux fonds de dotation de ces organismes. Il est conçu exclusivement pour les organismes artistiques. À ce jour, 121 organismes artistiques ont obtenu des fonds de contrepartie. L'investissement fédéral total, qui a été de 73,4 millions de dollars, a permis de recueillir des dons de 104,4 millions de dollars de la part du secteur privé.
- **Appui limité aux organismes artistiques en situation précaire** – Ce volet fournit une aide d'urgence unique aux organismes artistiques importants en danger de faillite imminente ou de cessation permanente d'activités. Le soutien prend la forme d'une contribution pouvant aller jusqu'à 25 % des coûts admissibles pour un maximum de 250 000 \$, et il est assujéti à l'aide financière reçue de l'administration provinciale ou municipale là où se trouve l'organisation, de même qu'au jumelage offert par le secteur privé. À ce jour, quatre organismes ont bénéficié d'un soutien : le Calgary Philharmonic Orchestra, le Winnipeg Symphony Orchestra, le Théâtre du Rideau Vert et l'Orchestre métropolitain du Grand Montréal.

- **Capitales culturelles du Canada** – Ce volet reconnaît et appuie les collectivités canadiennes qui favorisent les arts et la culture dans la vie de leur collectivité. Chaque année, des collectivités canadiennes posent leur candidature pour recevoir une des cinq désignations à titre de Capitale culturelle du Canada. La désignation reconnaît les réalisations antérieures et comprend une contribution pour soutenir des activités spéciales visant à célébrer les arts et la culture et à constituer un legs culturel pour la collectivité. Entre 2003 et 2008, 29 désignations ont été décernées aux collectivités canadiennes, ce qui représente des dépenses d'environ 13,7 millions de dollars.
- **Projets de réseautage** – Ce volet soutient des projets de réseautage pancanadiens qui visent à améliorer et à renforcer la capacité en exploitant le dynamisme des artistes, des arts et de la culture pour créer des collectivités créatives, durables et saines. Le soutien est versé sous forme de contributions jusqu'à concurrence de 500 000 dollars. À ce jour, trois organismes ont bénéficié d'un soutien qui se traduit par une contribution totale de 2,4 millions de dollars : Réseau des villes créatives du Canada, Réseau des arts pour la jeunesse (qui ne reçoit plus de soutien) et Les Arts et la Ville.

1.2 Évaluation

La Direction des services d'évaluation (DSE) du Bureau du dirigeant principal de la vérification et de l'évaluation (BDPVE) était responsable de l'évaluation. L'objectif de celle-ci était de fournir à la Ministre du Patrimoine canadien de l'information qui lui permette de rendre compte des résultats des programmes du Ministère axés sur les arts et la culture. Les résultats de l'évaluation serviront également de contribution pour le renouvellement du programme.

L'évaluation a été réalisée par la société Kelly Sears Consulting Group au nom de la Direction des services d'évaluation (DSE). Un groupe de travail sur l'évaluation, présidé par un gestionnaire de projet de la DSE, a dirigé les travaux. Le groupe comprenait des représentants de la Direction générale de la politique des arts et de la Direction générale des politiques et des programmes du patrimoine.

2. Profil du programme

Dans la présente section, nous présentons brièvement le profil du Programme de consolidation des arts et du patrimoine canadiens (PCAPC).

2.1 Historique

En 1999-2000, des consultations nationales ont été organisées un peu partout au pays pour définir les meilleurs types de programmes en vue de soutenir les besoins des organismes artistiques, culturels et patrimoniaux, le niveau de financement nécessaire et les critères d'admissibilité.

En 2001, PCH a pris l'initiative d'élaborer un cadre d'orientation stratégique de la participation du gouvernement fédéral dans les arts. Un *Cadre de politique pour les arts*² a guidé le travail de la Direction générale de la politique des arts (DGPA) avec les intervenants, les organismes du portefeuille, d'autres ministères et d'autres directions générales de PCH. Le Cadre comportait un volet sur la viabilité:

Parallèlement à la vision de créativité et d'accès, il faut pouvoir compter sur un secteur des arts solide et stable. Les organisations culturelles doivent avoir la capacité de bien se gérer et de rejoindre les gens, de même que la stabilité financière et des liens dans les collectivités leur permettant de soutenir les mesures de création et d'accès. Le Canada doit ainsi prioritairement s'assurer que les organisations artistiques sont saines, bien gérées, ancrées dans leurs collectivités et sensibles aux besoins de celles-ci, et qu'elles obtiennent des ressources du secteur privé, et s'entraident en partageant leurs idées et en mettant en commun l'information³.

En mai 2001, le gouvernement du Canada a lancé une initiative triennale de plus de 500 millions de dollars pour soutenir le patrimoine et les arts. PCH a reçu des ressources supplémentaires pour poursuivre l'initiative en 2004-2005, puis en 2005-2006, jusqu'à la fin de l'exercice 2009-2010.

Conformément à cette vision ainsi qu'à la volonté d'aider exprimée par des donateurs privés et des philanthropes, le gouvernement fédéral a approuvé le PCAPC en novembre 2001, et le programme a été lancé en janvier 2002. Celui-ci a été entièrement financé par l'initiative. Le PCAPC vise essentiellement à renforcer l'efficacité organisationnelle, administrative et financière des organismes culturels, artistiques et patrimoniaux, ainsi qu'à célébrer et à soutenir les réalisations des collectivités canadiennes dans le domaine des arts et de la culture.

Le programme offre un soutien stratégique, adapté et complémentaire permettant aux bénéficiaires de situer les arts et le patrimoine dans leur collectivité ainsi que d'établir des

² Ministère du Patrimoine canadien, *Un Cadre de politique pour les arts*, 2001.

³ *Ibid*.

partenariats entre les administrations fédérale et provinciales ainsi que les municipalités, le secteur privé et le secteur des arts et du patrimoine, dans le but d'accroître l'autonomie des organismes et le développement culturel au sein des collectivités.

Le programme a remplacé le volet Aide au développement stratégique de l'ancien Programme d'initiatives culturelles (PIC), qui a initialement financé les projets pilotes et fourni d'autres types de soutien de gestion ponctuel (décrit plus en détail dans la section Justification).

2.2 Objectif du programme

Le programme vise à renforcer l'efficacité organisationnelle, à établir une capacité fonctionnelle et financière au sein du secteur des arts et du patrimoine et à assurer que ces organismes poursuivent leurs activités dans des collectivités qui les apprécient, les soutiennent et les perçoivent comme de précieux atouts.

Les organismes artistiques peuvent être définis comme des organisations professionnelles qui créent, produisent et rendent accessibles des œuvres en danse, en théâtre, en musique, en arts visuels, en arts médiatiques ou en littérature, comme les troupes d'interprétation artistique, les centres artistiques, les festivals littéraires et les organismes de services dans le domaine des arts.

Les organismes patrimoniaux peuvent être définis comme des organisations professionnelles qui créent, préservent ou interprètent les collections du patrimoine ou les présentent au public, notamment les musées et les organismes de services dans le domaine du patrimoine.

2.3 Justification

Au moment de l'élaboration du PCAPC, la notion de viabilité était au cœur de toute nouvelle démarche visant à stabiliser la situation financière et administrative des organisations artistiques et patrimoniales.

Tenus de travailler dans un milieu de plus en plus complexe (p. ex. financement public réduit au cours des dix années précédentes, concurrence accrue pour attirer les fonds privés et le public), un certain nombre d'organismes étaient instables et menacés de disparition. Le démantèlement du Hamilton Philharmonic Orchestra, de la Phoenix Theatre Society et de nombreuses petites troupes de danse, de même que les difficultés financières des orchestres symphoniques de Montréal et de Toronto, ont mis en évidence l'instabilité de nombreuses organisations culturelles. Le secteur des arts et du patrimoine a reconnu la nécessité d'accroître son autonomie financière et de redéfinir ses relations avec les collectivités qui le soutiennent. Pour survivre, il devait attirer un nouveau public, améliorer ses structures décisionnelles et ses compétences en gestion ainsi que diversifier ses sources de financement.

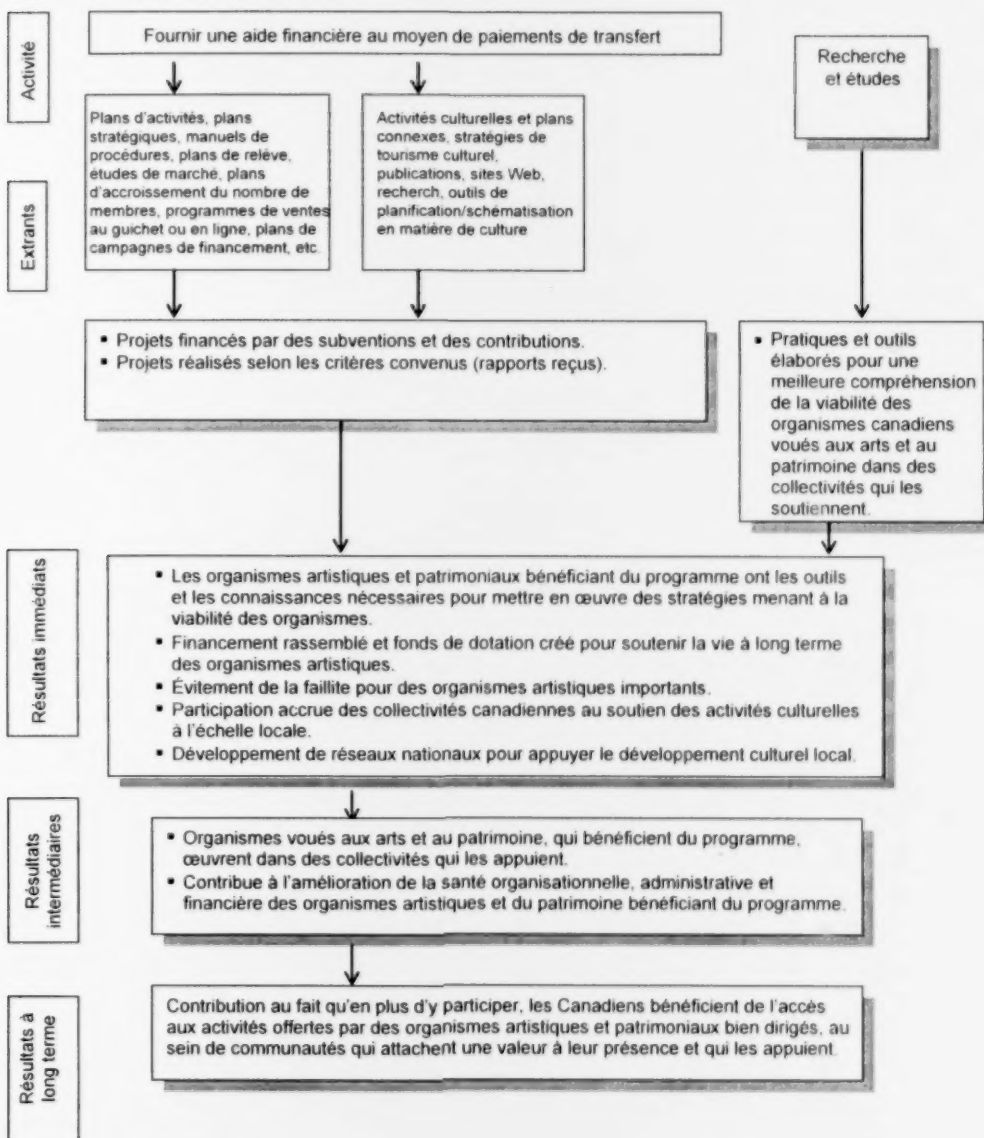
La stratégie de consolidation prévue dans le PCAPC se fondait sur les résultats de six projets pilotes mis sur pied en partenariat avec le secteur public et privé. En 1995, PCH a financé les deux premiers projets pilotes, à savoir ceux de l'Équipe de consolidation des arts de Vancouver et du Fonds de consolidation des arts de la scène de l'Alberta. En 2000, quatre nouveaux projets pilotes s'y sont ajoutés, soit ceux de la Nouvelle-Écosse, de Hamilton-Wentworth et Burlington, de la Saskatchewan et du Manitoba. Les organismes qui ont participé aux projets pilotes de Vancouver et de l'Alberta ont obtenu des résultats positifs en ce qui concerne l'amélioration de leurs capacités de gestion et leurs campagnes de financement et de promotion.

Le 8 novembre 2001, à l'approbation du PCAPC, le gouvernement a élargi sa stratégie pour lui conférer une portée nationale. Le PCAPC a ainsi remplacé le volet Aide au développement stratégique du Programme d'initiatives culturelles (PIC), qui avait financé les projets pilotes. Le PIC avait été approuvé par le gouvernement en 1986.

2.4 Modèle logique

Un modèle logique du PCAPC a été préparé pour les besoins du CGRR; il est illustré à la figure 1.

Figure 1 : Modèle logique du PCAPC



2.5 Conception

Le PCAPC comporte six volets, dont la portée varie beaucoup. Certains volets ont un mandat très vaste et soutiennent des centaines d'organismes artistiques et patrimoniaux. D'autres sont très spécialisés et ne soutiennent que deux projets. Voici une brève description de ces volets.

2.5.1 Projets de stabilisation

Ce volet offre des contributions aux projets régionaux qui aident les organismes artistiques et patrimoniaux à améliorer leur gouvernance, leur administration et leur santé financière. Parmi les types d'aide fournis, mentionnons l'expertise technique et le financement en vue de la création de fonds de roulement et de la réduction du déficit. Pour qu'un client soit admissible au financement, ses activités ne doivent pas être déficitaires pendant une période qu'il définit.

Les projets de stabilisation sont menés par des groupes indépendants à but non lucratif qui représentent les intérêts de la vaste collectivité par la constitution de son conseil d'administration et la diversification de ses sources de revenu. Le financement est assuré par les administrations fédérales et provinciales ainsi que les municipalités de même que par le secteur privé, créant ainsi un effet de levier pour les partenaires. Le soutien est fourni à long terme et est adapté aux besoins de chacun.

Un peu plus de dix millions de dollars ont été investis dans dix projets de stabilisation; toutefois, six ont été entrepris avant le PCAPC, dans le cadre de l'ancien Programme d'initiatives culturelles. La liste des projets est présentée au tableau 1.

Tableau 1
Liste des projets de stabilisation

Vancouver Arts Stabilization Team	C.-B.	1994-2005	1 298 000 \$
Victoria Foundation	C.-B.	2004-2010	750 000 \$
Alberta Performing Arts Stabilization Fund	Alb.	1995-2004	1 740 000 \$
Saskatchewan Arts Stabilization Program	Sask.	1999-2006	500 000 \$
Arts Stabilization Manitoba	Man.	1999-2008	1 480 000 \$
Bay Area Arts and Heritage Stabilization Program	Ont.	1999-2006	670 000 \$
Creative Trust: Working Capital for the Arts	Ont.	2002-2008	1 750 000 \$
New Brunswick Arts & Heritage Stabilization Program	N.-B.	2002-2008	565 000 \$
PEI Arts & Heritage Stabilization Program	I.-P.-É.	2003-2006	200 000 \$
Foundation for Heritage & the Arts Stabilization and Enhancement	N.-É.	1998-2004	1 150 000 \$
Total			10 103 000 \$
* Comprend les contributions du PCAPC et de l'ancien Programme d'initiatives culturelles.			

Plus de 200 organismes artistiques et patrimoniaux ont été soutenus dans le cadre du PCAPC.

Il est prévu que les organismes artistiques et patrimoniaux qui se soumettent à un examen approfondi de tous les aspects de leur fonctionnement auront de meilleures chances de renforcer leurs activités et d'accroître leur autonomie ainsi que leur viabilité au fil des ans.

2.5.2 Développement des compétences

Contrairement au volet Projets de stabilisation, qui vise les projets à long terme s'échelonnant sur de nombreuses années, le volet Développement des compétences est conçu pour soutenir des projets ponctuels. Ce volet offre de l'aide financière sous forme de subventions et de contributions aux organismes artistiques et patrimoniaux qui n'ont pas accès à un projet de stabilisation, afin que ceux-ci améliorent leur gouvernance ainsi que leur situation organisationnelle ou financière. Il assure qu'un organisme qui n'a pas accès à un projet de stabilisation peut tout de même bénéficier du programme. Grâce au soutien offert pour appuyer des secteurs essentiels, comme la structure de gouvernance, les pratiques de gestion, l'autonomie financière ainsi que l'accroissement ou la diversification du public, il est prévu que ces organismes artistiques et patrimoniaux gagnent en autonomie et en viabilité au fil des ans.

Les subventions du volet Développement des compétences n'offrent du financement que dans les circonstances suivantes:

- L'aide financière ne dépassera pas 25 000 \$ par projet.
- Le projet présente un risque et une importance relative faibles.

Les contributions du volet Développement des compétences offrent du financement dans les circonstances suivantes:

- L'aide financière pour le projet est supérieure à 25 000 \$.
- Le financement demandé est inférieur à 25 000 \$, mais le projet présente un risque modéré ou élevé.

La contribution peut représenter jusqu'à 75 % des coûts admissibles d'un projet, pour un maximum de 250 000 \$⁴.

Seule la somme minimale nécessaire est offerte pour soutenir l'atteinte des objectifs et les résultats attendus du projet, conformément à la politique du Conseil du Trésor sur les paiements de transfert.

De 2002-2003 à 2007-2008, un total de 732 organismes ont bénéficié du volet Développement des compétences, ce qui représente un investissement fédéral de 37 millions de dollars dans un total de 1 077 projets.

⁴ Si la contribution maximale est établie à 75 % des coûts admissibles, la majorité des projets ne reçoivent pas plus de 50 %.

Il est prévu que les organismes artistiques et patrimoniaux augmenteront leur autonomie et amélioreront la façon dont ils planifient, organisent, financent et dirigent leurs affaires.

2.5.3 Incitatifs aux fonds de dotation

Ce volet vise à encourager le secteur privé à contribuer aux fonds de dotation des organismes artistiques, en jumelant les dons du secteur privé aux fonds de dotation de ces organismes. Il est conçu exclusivement pour les organismes artistiques, notamment les troupes de danse ou de théâtre, les orchestres symphoniques et les écoles de formation dans le secteur des arts, qui souffrent de sous-capitalisation chronique. Le volet incite les Canadiens à faire des dons et assure une source de financement permanente et prévisible.

À ce jour, 121 organismes artistiques ont obtenu des fonds de contrepartie. L'investissement fédéral total, qui a atteint 73,4 millions de dollars, a permis de recueillir des dons de 104,4 millions de dollars de la part du secteur privé.

Il est prévu que les incitatifs aux fonds de dotation permettront d'accroître l'autonomie grâce à de nouvelles sources de financement et la participation de la collectivité.

2.5.4 Appui limité aux organismes artistiques en situation précaire

Ce volet fournit une aide d'urgence unique aux organismes artistiques importants en danger de faillite imminente ou de cessation permanente de leurs activités. Le soutien prend la forme d'une contribution pouvant atteindre jusqu'à 25 % des coûts admissibles pour un maximum de 250 000 \$, et il est assujéti à l'aide financière reçue de l'administration provinciale ou municipale là où se trouve l'organisation, de même qu'au jumelage offert par le secteur privé. Ce volet vise à assurer la survie de certaines institutions artistiques de premier plan pour les Canadiens.

À ce jour, quatre organismes ont bénéficié d'un soutien (trois ont reçu 250 000 \$ chacun et le dernier a reçu 100 000 \$) : le Calgary Philharmonic Orchestra, le Winnipeg Symphony Orchestra, le Théâtre du Rideau Vert et l'Orchestre métropolitain du Grand Montréal.

Cette contribution unique d'urgence vise à aider les organismes artistiques recevant un fort appui de la collectivité à se redresser après des difficultés financières.

2.5.5 Capitales culturelles du Canada

Ce volet reconnaît et appuie les collectivités canadiennes qui favorisent les arts et la culture dans la vie de leur collectivité. Chaque année, des collectivités canadiennes posent leur candidature pour recevoir une des cinq désignations à titre de Capitale culturelle du Canada. La désignation reconnaît les réalisations antérieures et comprend une contribution pour soutenir des activités spéciales visant à célébrer les arts et la culture et à constituer un legs culturel pour la collectivité.

Ce volet est axé sur deux résultats figurant dans le modèle logique du PCAPC : 1) participation accrue des communautés canadiennes au soutien des activités culturelles à l'échelle locale (résultat immédiat); 2) les organismes artistiques et patrimoniaux bénéficiant du programme sont soutenus dans leur collectivité (résultat intermédiaire). Les municipalités canadiennes et les compétences autochtones équivalentes sont en concurrence pour l'obtention d'une désignation en fonction de leur population:

- Le niveau 1 s'adresse aux collectivités de plus de 125 000 habitants (un prix pouvant atteindre jusqu'à deux millions de dollars annuellement).
- Le niveau 2 s'adresse aux collectivités comptant de 50 000 à 125 000 habitants (un prix pouvant atteindre jusqu'à 750 000 dollars annuellement).
- Le niveau 3 s'adresse aux collectivités de moins de 50 000 habitants (deux prix pouvant atteindre jusqu'à 500 000 dollars annuellement, mais, certaines années, trois prix ont été remis).

En outre, un prix annuel de partenariats culturels innovateurs entre plusieurs collectivités est remis dans au moins deux provinces ou territoires. Un prix, offert sous la forme d'une contribution maximale de 500 000 dollars, peut être décerné chaque année.

Entre 2003 et 2008, 29 désignations ont été décernées aux collectivités canadiennes, ce qui représente des dépenses d'environ 13,7 millions de dollars.

2.5.6 Projets de réseautage

Ce volet soutient des projets de réseautage pancanadiens qui visent à améliorer et à renforcer la capacité en exploitant le dynamisme des artistes, des arts et de la culture pour créer des collectivités créatives, durables et saines. Le soutien est versé sous forme de contributions jusqu'à concurrence de 500 000 dollars.

Les projets de réseautage ont une portée nationale et visent le renforcement des compétences des participants dans au moins un des domaines suivants:

- Élaboration de politiques culturelles et de plans d'action à l'échelle locale.
- Établissement de partenariats stratégiques en vue d'améliorer le milieu des arts et de la culture à l'échelle locale.

À ce jour, trois organismes ont bénéficié d'un soutien qui se traduit par une contribution totale de 2,4 millions de dollars : Réseau des villes créatives du Canada, Réseau des arts pour la jeunesse (qui ne reçoit plus de soutien) et Les Arts et la Ville.

2.6 Ressources

Des précisions sur les dépenses du PCAPC pour la période 2001-2002 à 2007-2008 sont fournies au tableau 2. Les dépenses totales en S et C se sont établies à 133,9 millions de dollars pendant ces sept années. Les incitatifs aux fonds de dotation constituaient le volet le plus important, représentant 72,5 millions, ou 54 % du financement total. Suivent dans l'ordre le développement des compétences (35,0 millions ou 26 %), Capitales culturelles du Canada (13,7 millions ou 10 %), les projets de stabilisation (9,5 millions ou 7 %), les projets de réseautage (2,4 millions ou 2 %) et l'appui limité aux organismes artistiques en situation précaire (0,8 million ou 0,6 %).

Tableau 2
Dépenses du PCAPC (en milliers de dollars), par volet, de 2001-2002 à 2007-2008

	2001- 2002	2002- 2003	2003- 2004	2004- 2005	2005- 2006	2006- 2007	2007- 2008	TOTAL
Dépenses administratives								
Salaires	0.7	2	2.4	2.3	2.2	3.1	2.9	15.6
Dépenses régulières de F et E	0.5	1.5	1.2	1.9	2.1	1.8	1.6	10.6
Sous-total des dépenses adm.	1.2	3.5	3.6	4.2	4.3	4.9	4.5	26.2
Dépenses en S et C								
Projets de stabilisation	3.3	1.7	3.4	1.1	0.0	0.0	0.0	9.5
Dévelop. des compétences - Arts	0.0	3.1	5.0	3.7	3.3	3.8	2.7	21.6
Dévelop. des compétences - Patrimoine*	0.0	0.6	3.7	3.2	1.8	1.7	2.4	13.4
Incitatifs aux fonds de dotation	0.0	8.4	10.9	8.0	15.4	14.9	14.9	72.5
Organismes artistiques en situation précaire	0.0	0.0	0.5	0.2	0.0	0.0	0.1	0.8
Capitales culturelles du Canada	0.0	0.0	1.3	2.5	1.6	2.8	5.5	13.7
Projets de réseautage	0.0	0.3	0.3	0.5	0.6	0.4	0.3	2.4
Sous-total des dépenses en S et C	3.3	14.1	25.1	19.2	22.7	23.6	25.9	133.9
Total des dépenses	4.5	17.6	28.7	23.4	27.0	28.5	30.4	160.1

* Pour le volet Développement des compétences, la Direction générale de la politique des arts transfère annuellement des fonds à la Direction générale du patrimoine pour les projets du secteur patrimonial. Entre 2001-2002 et 2007-2008, un total de 22,2 millions de dollars ont été transférés, dont 13,4 millions ont été dépensés.

2.7 Gouvernance

La Direction générale de la politique des arts (DGPA) est responsable du programme. Elle est chargée de l'élaboration et de la distribution du matériel d'apprentissage, d'information et de soutien, des lignes directrices du programme et des formulaires de demande. En outre, elle gère le budget général. La DGPA est également responsable de l'analyse du programme, des rapports et des résultats. Elle assure la coordination entre le Ministère, les organismes de son portefeuille et les autres partenaires participant à certaines activités.

La gestion du programme est assurée par les efforts communs de la Direction de l'appui stratégique aux arts, au sein de la DGPA, des services essentiels à l'administration centrale, des bureaux régionaux et de la Direction des programmes du patrimoine pour le volet Développement des compétences. Dans le cas de ce dernier volet, les bureaux régionaux sont étroitement liés entre eux et avec le bureau national; ils échangent de l'information et des données sur les résultats. Des groupes de travail composés de

représentants de chaque région et de l'administration centrale examinent les enjeux à l'échelle régionale et nationale.

Les bureaux régionaux de PCH s'occupent des activités de programmes régionales (volet Développement des compétences), y compris l'évaluation des demandes selon les outils d'évaluation nationaux préparés par la DGPA, la gestion d'une enveloppe régionale, le suivi des projets financés et la collecte des données essentielles à la mesure des résultats. C'est le bureau national du PCAPC qui s'occupe de ces activités pour les autres volets du programme.

3. Objectif et portée de l'évaluation

La Direction des services d'évaluation (DSE) du Bureau du dirigeant principal de la vérification et de l'évaluation (BDPVE) était responsable de l'évaluation. L'objectif de celle-ci était de fournir à la Ministre du Patrimoine canadien de l'information qui lui permette de rendre compte des résultats des programmes du Ministère axés sur les arts et la culture. Les résultats de l'évaluation serviront également de contribution pour la restructuration du programme.

L'évaluation a été réalisée par la société Kelly Sears Consulting Group au nom de la Direction des Services d'évaluation (DSE). Un groupe de travail sur l'évaluation, présidé par un gestionnaire de projet de la DSE, a dirigé les travaux. Le groupe comprenait des représentants de la Direction générale de la politique des arts et de la Direction générale des politiques et des programmes du patrimoine.

L'évaluation couvre la période débutant en novembre 2001, au lancement du PCAPC, jusqu'à la fin de l'exercice 2007-2008. Tous les volets du programme ont été examinés.

L'évaluation a été réalisée en deux phases. La première concernait l'élaboration d'un rapport de conception de la méthodologie, qui a précisé les questions et la méthodologie de l'étude. La deuxième était la phase de mise en œuvre de l'évaluation. La première phase a été achevée en janvier 2008; la deuxième a commencé immédiatement après, et l'étude s'est terminée en janvier 2009.

Au cours de la première phase, des entrevues ont été réalisées avec des gestionnaires de PCH. Celles-ci ont permis de confirmer les questions à examiner, soit:

A. Raison d'être et pertinence du programme

1. Le PCAPC est-il toujours nécessaire?
2. L'intervention du gouvernement fédéral est-elle justifiée?
3. Dans quelle mesure le programme correspond-il aux priorités du gouvernement et du Ministère, y compris les objectifs ministériels stratégiques?

B. Succès et incidences

4. Dans quelle mesure le programme a-t-il obtenu les résultats immédiats et intermédiaires escomptés?
5. Dans quelle mesure le PCAPC a-t-il permis d'atteindre les résultats à long terme?
6. Le PCAPC a-t-il eu d'autres incidences ou effets imprévus (positifs ou négatifs)?
7. Le PCAPC est-il assorti de mesures du rendement appropriées?

C. Rentabilité et solutions de rechange

8. Y a-t-il des questions liées à la conception et à l'exécution du programme?
9. Les organismes artistiques et patrimoniaux sont-ils également bien desservis par le PCAPC?
10. Les six volets du PCAPC fonctionnent-ils ensemble efficacement comme un programme accessible et cohérent?
11. Quel est le niveau d'efficacité administrative?
12. La conception du PCAPC prévoit-elle la façon la plus efficace d'atteindre les résultats prévus? Sinon, quelles sont les solutions de rechange?

L'évaluation a également porté sur les volets du PCAPC. À la section 5, nous présentons les principales constatations des enjeux et des questions de l'évaluation pour chacun d'eux.

4. Méthodologie et contraintes

La matrice d'évaluation, qui résume les méthodes de collecte de données utilisées pour aborder chaque enjeu et question, est incluse à l'annexe A.

4.1 Méthodologie

4.1.1 Entrevues auprès d'intervenants clés

Quelque 51 entrevues approfondies ont été menées auprès d'intervenants clés qui connaissaient bien le PCAPC. Ils ont formulé des commentaires sur les divers enjeux de l'évaluation (le guide d'entrevue est fourni à l'annexe C). Les intervenants représentaient les groupes suivants:

- PCH, y compris des cadres, des gestionnaires du PCAPC ainsi que des directeurs et gestionnaires régionaux;
- le Conseil des Arts du Canada;
- des administrateurs d'organismes culturels, artistiques et patrimoniaux;
- des bénéficiaires du financement de Développement des compétences;
- des bénéficiaires du financement de Stabilisation;
- des bénéficiaires du financement des Incitatifs aux fonds de dotation;
- un bénéficiaire du financement de l'Appui limité aux organismes artistiques en situation précaire;
- des bénéficiaires du financement des Projets de réseautage;
- des bénéficiaires du financement de Capitales culturelles du Canada.

La liste des intervenants clés se trouve à l'annexe B. La plupart des entrevues ont été réalisées par téléphone et d'autres, en personne (à Ottawa, à Toronto et à Montréal).

4.1.2 Étude documentaire

Cette méthode visait à faire comprendre le PCAPC à l'équipe d'évaluation et à lui fournir des données et des renseignements pour l'aider à répondre aux enjeux de l'évaluation. Les représentants du PCAPC ont fourni de nombreux documents, notamment:

- des documents liés à l'approbation du programme par le gouvernement;
- les modalités du programme;
- le Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats/Cadre de vérification axé sur les risques (2005);
- divers documents et feuilles de calcul résumant les dépenses, les activités et les résultats du programme;
- l'évaluation formative des volets Capitales culturelles et Réseautage (2005);
- Rapport sur la vérification interne du programme (2005);
- *The Canadian Arts and Heritage Stabilization Experience*, un rapport de WME Consulting Associates (2006);

- *Sondage sur le développement des compétences des bénéficiaires*, un rapport d'ArtExpert en collaboration avec Jolicoeur et associés (2007);
- *Enquête communautaire de Capitales culturelles du Canada*, un rapport de Corporate Research Associates Inc. (2007);
- des présentations sur divers sujets liés au PCAPC;
- les guides du demandeur du PCAPC.

4.1.3 Analyse documentaire et de statistiques secondaires

L'analyse documentaire a éclairé les questions, les tendances et les conditions actuelles au sein des organismes artistiques et patrimoniaux, tant à l'échelle nationale qu'internationale (l'accent a surtout été mis sur les États-Unis, et, dans une moindre mesure, sur l'Europe et le Royaume-Uni).

PCH a également permis l'accès à des données statistiques sur les auditoires et sur le rendement financier des organismes artistiques et patrimoniaux, provenant de Statistique Canada et du Monde des affaires pour les arts (auparavant, le Conseil pour le monde des affaires et des arts du Canada).

4.1.4 Examen des dossiers et des bases de données

Dans un premier temps, on a extrait des données quantitatives et qualitatives sur le nombre, le type et la valeur des projets financés au fil des ans, le nombre de demandes et de bénéficiaires, la répartition du financement par région, etc.

Ensuite, cette méthode a consisté en un examen sur place de quelque 30 dossiers de projet du PCAPC, tirés des divers volets. Cet examen des dossiers a aidé à évaluer l'exécution du programme ainsi que la question de la mesure du rendement et des rapports aux Canadiens.

4.1.5 Études de cas de projets du PCAPC

Les études de cas visaient à mieux comprendre le fonctionnement en pratique des volets du PCAPC et de préciser les incidences de ceux-ci sur l'efficacité de l'organisation ainsi que la capacité fonctionnelle et financière des organismes artistiques et patrimoniaux. En tout, 12 études de cas ont été réalisées; elles étaient réparties géographiquement et couvraient les divers volets du PCAPC. Toutes les études de cas ont inclus un examen des dossiers de projets du PCAPC et une entrevue par téléphone.

Le guide d'entrevue des études de cas est fourni à l'annexe C.

4.1.6 Sondages auprès des bénéficiaires de financement et des demandeurs

À l'origine, il était prévu que PCH chargerait une maison de sondages d'effectuer plusieurs sondages auprès de bénéficiaires de financement, de demandeurs non financés et d'autres intervenants du programme. En raison de la tenue des élections fédérales en

octobre 2008 (la recherche sur l'opinion publique n'est pas permise pendant une campagne électorale), plusieurs des sondages prévus n'ont pu être réalisés. En fin de compte, deux sondages ont été effectués avant l'évaluation sommative:

- *Sondage sur le développement des compétences des bénéficiaires*, ArtExpert.ca, janvier 2007.
- *Enquête communautaire de Capitales culturelles du Canada*, Corporate Research Associates, novembre 2007.

Quatre autres enquêtes n'ont pu être réalisées:

- Développement des compétences: demandeurs n'ayant pas reçu de financement.
- Incitatifs aux fonds de dotation: bénéficiaires, y compris les fondations, les organismes artistiques ayant reçu des investissements dans leurs fonds de dotation et les donateurs du secteur privé.
- Projets de stabilisation: organismes artistiques et patrimoniaux ayant participé à des projets de stabilisation, membres du conseil des divers projets, les différentes administrations ayant investi dans un projet, etc.
- Projets de réseautage: les deux organismes (Réseau des villes créatives du Canada et Les Arts et la Ville) ayant reçu des contributions. L'enquête était destinée aux membres du conseil et aux membres des deux organismes.

4.2 Contraintes

Voici les principales difficultés éprouvées dans le cadre de l'étude d'évaluation et les limites de celle-ci:

- Le PCAPC est un programme multidimensionnel ayant de vastes objectifs à haut niveau et comportant plusieurs volets ayant leurs propres objectifs, destinés à divers groupes et à de multiples bénéficiaires. Il n'a pas été possible d'évaluer en profondeur tous ces aspects du programme, en raison de limites de temps et de budget.
- Peu d'intervenants clés et d'organismes des études de cas possédaient une compréhension globale du PCAPC. Ils connaissaient le volet qui les concernait, mais étaient peu informés des autres parties du PCAPC. En raison de cette situation, il a été difficile d'évaluer le succès général et la pertinence du programme.
- Il n'a pas été facile de mesurer les progrès réalisés quant à l'atteinte des résultats intermédiaires, qui touchent à la vitalité des organismes et au degré de soutien de la collectivité envers les organismes artistiques et patrimoniaux. Dans le cadre du programme, aucune donnée n'est recueillie sur les tendances des indicateurs de résultats à long terme pertinents pour le PCAPC dans son ensemble. En outre, il existe des données limitées sur les tendances de la santé financière des organismes artistiques et patrimoniaux de Statistique Canada et

d'autres sources de données; cependant, elles portent sur le secteur dans son ensemble, et non uniquement sur les bénéficiaires du PCAPC.

- L'environnement dans lequel le PCAPC fonctionne est complexe. La plupart des bénéficiaires reçoivent d'autres fonds fédéraux, et d'autres facteurs contextuels et du marché sont en jeu. Il est donc impossible d'établir une relation directe de cause à effet entre le financement du PCAPC et les objectifs de viabilité organisationnelle.
- La plupart des données recueillies sont axées sur les bénéficiaires du financement, qui ont naturellement tendance à avoir une perception positive du programme évalué.

5. Constatations de l'évaluation

La présente section porte sur les constatations de l'étude d'évaluation, organisée selon les enjeux et les questions de l'étude (énumérés à la section 1).

5.1 Raison d'être et pertinence du programme

Dans le cadre d'une étude d'évaluation, on examine généralement si un programme est toujours pertinent en évaluant si les besoins à combler au moment du lancement du programme sont toujours présents. Le rapport de méthodologie comportait trois questions sous le titre Raison d'être et pertinence du programme.

5.1.1 Le PCAPC est-il toujours nécessaire?

Le PCAPC a été créé pour renforcer l'efficacité organisationnelle et la capacité des organismes artistiques et patrimoniaux, ainsi que pour stimuler le niveau de soutien qu'ils reçoivent dans leur collectivité. Peu d'intervenants connaissaient suffisamment bien le programme dans son ensemble et tous ses volets pour commenter sa pertinence globale. Cependant, les preuves recueillies dans le cadre de l'étude d'évaluation donnent à penser que les objectifs du PCAPC sont toujours pertinents et que le programme est toujours nécessaire.

Grâce au PCAPC, de nombreux organismes artistiques et patrimoniaux sont plus solides maintenant qu'ils ne l'étaient il y a dix ans (cette situation est analysée dans une section subséquente du présent rapport). Toutefois, des intervenants clés ont souligné que le renforcement d'organismes et la constitution d'un soutien communautaire ne sont pas le résultat d'un seul effort; le changement et l'évolution sont inévitables. Tous les organismes doivent croître, évoluer et mettre à jour leurs plans et leurs pratiques. Les gens qui composent une organisation (le personnel et les membres du conseil) changent, à l'instar de l'environnement dans lequel ils fonctionnent. Par conséquent, il est constamment nécessaire de renforcer la capacité et l'efficacité des organismes et d'encourager le soutien de la collectivité.

En outre, les intervenants clés ont signalé un certain nombre de nouvelles tendances et difficultés auxquelles font actuellement face les organismes artistiques et patrimoniaux :

- **Environnement pour les collectes de fonds de plus en plus compétitif.** Les organismes artistiques et patrimoniaux se font de plus en plus experts dans les collectes de fonds, grâce en partie au PCAPC. Toutefois, d'autres secteurs, comme les hôpitaux et les universités, sont également plus actifs sur ce terrain qu'il y a une dizaine d'années. En outre, d'autres causes, comme l'environnement, sont apparues sur le marché philanthropique, et elles attirent beaucoup de donateurs. La concurrence est féroce pour l'obtention de fonds privés; les groupes artistiques et patrimoniaux doivent continuer à améliorer

leurs activités de financement pour maintenir et accroître le soutien du secteur privé.

- **Accroissement de la diversité culturelle de la population canadienne.** Cette situation complique la mobilisation de travailleurs, de public, de donateurs et de bénévoles. Puisque la population est de plus en plus hétérogène, les organismes artistiques et patrimoniaux sont tenus d'adapter leurs structures, organisation, offres et activités afin d'attirer et de sensibiliser les Canadiens provenant d'autres traditions culturelles. Il faut mettre à jour les structures de gouvernance, les plans stratégiques et les techniques de marketing pour réagir à ces changements sociaux.
- **Difficultés d'adaptation aux besoins et aux intérêts du public du XXI^e siècle.** Le public actuel est différent de celui d'il y a dix ans, quant à ses caractéristiques (une population plus âgée aux familles moins nombreuses cherche probablement des types différents d'expériences culturelles) et à la façon de l'atteindre (utilisation de la technologie, sites de réseautage social, etc.). Les organismes artistiques et patrimoniaux doivent continuer à renforcer leur organisation et leurs pratiques commerciales, s'adapter à ces tendances et trouver de nouvelles ressources pour financer ce type d'activités.
- **Déclin du bénévolat touchant autant au corps de bénévoles qu'aux membres des conseils.** Selon Statistique Canada, il y aurait eu une diminution de 13 % du bénévolat de 1997 à 2000, et les données de plusieurs provinces donnent à penser que cette tendance à la baisse se poursuivra. Les organismes artistiques et patrimoniaux dépendent grandement des bénévoles pour leur fonctionnement et la composition de leurs conseils d'administration. Il faut planifier pour ces changements de tendances dans le domaine du bénévolat.
- **Baisse du tourisme au Canada.** Les touristes représentent un important segment du public et une source de revenus pour de nombreux organismes artistiques et patrimoniaux. Le tourisme étranger ayant décliné au Canada au cours des dernières années, les organismes ont dû créer de nouveaux produits et des stratégies de marketing pour maintenir la fréquentation. Il est possible que les plans élaborés il y a tout juste quelques années soient périmés et doivent être revus.
- **Pénurie de dirigeants en vue de la transition générationnelle.** Tous les milieux de travail du pays ont de la difficulté à recruter et à retenir les travailleurs et les dirigeants en raison du vieillissement de la population et du départ à la retraite des baby-boomers. Dans le cas des organismes artistiques et patrimoniaux, ce grand défi social est exacerbé par le fait que bon nombre d'entre eux ont été fondés dans les années 1960 et 1970 et qu'ils traversent actuellement une période de transition entre une première génération de fondateurs et une deuxième génération de dirigeants. Dans les organismes de création, il est souvent difficile de trouver un leader de deuxième génération qui a la même passion et la même vision que le fondateur, en particulier parce que ces postes n'offrent pas un salaire élevé. Le problème de la planification de la relève a été signalé par la majorité des intervenants clés.

- Parmi les autres enjeux auxquels le secteur du patrimoine est confronté, mentionnons la préservation des collections; le catalogage et la numérisation des collections; la disparition d'édifices patrimoniaux; l'entretien des édifices; la perte du programme d'expositions itinérantes et de soutien au transport; l'absence de politique en matière de musée. Les organismes artistiques et patrimoniaux se butent également au problème de l'entretien des édifices et du soutien inadéquat aux infrastructures.

Au moment de la rédaction du rapport d'évaluation en novembre 2008, des changements importants dans l'économie canadienne affectaient les dépenses du gouvernement et du secteur privé, les ventes de billets et les débours aux fonds de dotation, ce qui risque d'avoir des effets négatifs sur la situation financière de nombreux organismes artistiques et patrimoniaux. Ces changements appuient le point de vue des intervenants clés voulant que le renforcement de la viabilité ne soit pas le résultat d'un seul effort, mais plutôt une activité continue devant être soutenue par des programmes comme le PCAPC.

Résumé: Le PCAPC est-il toujours nécessaire?

Les preuves indiquent qu'un programme comme le PCAPC est toujours nécessaire pour renforcer l'efficacité, la gestion et le financement des organismes artistiques et patrimoniaux et les aider à faire face à de nouveaux défis. La réalisation de la viabilité organisationnelle n'est pas le résultat d'un seul effort, mais plutôt d'une activité permanente qui continue de nécessiter une attention spéciale. En outre, le ralentissement économique qu'a connu le Canada à la fin de 2008 a des incidences négatives sur la situation financière des organismes artistiques et patrimoniaux. À titre d'exemple, mentionnons la décision de certaines fondations communautaires et de conseils des arts, dont les actifs comprennent des fonds de contrepartie de PCH, de réduire substantiellement les sorties de fonds ou de les interrompre provisoirement pour 2008, et peut-être davantage.

5.1.2 L'intervention du gouvernement fédéral est-elle justifiée?

Par son intervention dans le cadre du PCAPC, le gouvernement fédéral a fourni un leadership national qui a permis d'attirer l'attention sur le renforcement et la viabilité organisationnels des organismes artistiques et patrimoniaux. Les données tirées des entrevues auprès d'intervenants clés et des études documentaires donnent à penser que le PCAPC a contribué grandement à la promotion de la bonne gouvernance, de l'amélioration de l'administration et des pratiques financières ainsi qu'à une insistance accrue, dans tout le secteur, sur ces enjeux. Cependant, peu d'intéressés estiment que le travail est terminé. Les intervenants étaient d'avis que le gouvernement fédéral devait maintenir sa présence afin d'assurer aux Canadiens un accès continu et uniforme aux arts et au patrimoine.

Le gouvernement fédéral a permis d'attirer de nouveaux apports de fonds des administrations provinciales et municipales ainsi que du secteur privé pour les arts et le patrimoine grâce au PCAPC, et cet effet est perçu comme très important. L'aspect de la contrepartie du financement et les critères relatifs aux divers volets ont réuni des

partenaires pour soutenir les arts et le patrimoine; toutefois, les intervenants craignaient que, si le gouvernement fédéral décidait de se retirer, ce soutien à plusieurs niveaux ne survivrait pas en raison de l'effet de légitimation de la participation du gouvernement fédéral à l'échelle du pays.

Au cours de la dernière campagne électorale fédérale, la réaction du grand public aux compressions budgétaires dans le domaine des arts a montré que celui-ci soutenait le financement fédéral continu des organismes artistiques et patrimoniaux. De même, des sondages d'opinion ont indiqué que les Canadiens appuyaient les dépenses fédérales dans le domaine des arts et du patrimoine.

Résumé: L'intervention du gouvernement fédéral est-elle justifiée?

L'intervention du gouvernement fédéral est justifiée, car le leadership fédéral a réussi à éveiller l'attention à l'échelle du Canada sur les questions de viabilité et a suscité de nouveaux apports de fonds d'autres administrations et du secteur privé, ce qu'aucune autre administration ou fondation privée n'aurait pu accomplir. L'aspect de la contrepartie en ce qui concerne le financement du PCAPC et les critères relatifs aux divers volets ont réuni des partenaires pour soutenir les arts et le patrimoine. Selon les intervenants clés, si le gouvernement fédéral décidait de se retirer, ce soutien à plusieurs niveaux serait menacé en raison de l'effet de légitimation de la participation du gouvernement fédéral à l'échelle du pays.

5.1.3 Le PCAPC cadre-t-il avec les priorités du gouvernement?

Le PCAPC est inscrit officiellement dans l'Architecture des activités de programme (AAP) de PCH de 2008-2009, sous le résultat stratégique no 1, « Les Canadiens réalisent des expériences culturelles variées et les partagent entre eux et avec le monde ». Le PCAPC est une sous-activité de l'activité de programme « Arts ».

Le PCAPC soutient ce résultat stratégique en augmentant l'autonomie et la stabilité des organismes artistiques et patrimoniaux et en appuyant le développement culturel dans les collectivités canadiennes.

Le Rapport sur les plans et les priorités de 2008-2009 du Ministère ne fait pas explicitement mention du PCAPC. Cependant, conformément aux lignes directrices du Secrétariat du Conseil du Trésor pour la préparation de ces rapports, les ministères sont encouragés à ne définir que leurs principales priorités de l'année et à ne pas décrire chacun des programmes.

Quant aux priorités pangouvernementales, la notion de viabilité organisationnelle a été incluse dans les récents budgets fédéraux. Par exemple, dans le budget 2006, les gains en capital sur les actions de sociétés inscrites en bourse qui étaient offertes en dons à des organismes charitables ont été exemptés d'impôt. Dans le budget 2007, cette initiative a été élargie par l'élimination de l'impôt sur les gains en capital sur les actions de sociétés inscrites en bourse qui étaient offertes en dons à des fondations privées, ce qui avait déjà eu d'importantes répercussions sur les arts.

Dans son budget de février 2008, le gouvernement fédéral a présenté un certain nombre de réaffectations qui ont touché des volets du PCAPC. Les projets de stabilisation ont été éliminés. L'autorité du volet Appui limité aux organismes artistiques en situation précaire a été maintenue, mais son financement sera éliminé en 2009-2010. Le budget du Développement des compétences a été réduit, et ce volet a atteint son dernier cycle de financement. En novembre 2008, la Direction générale de la politique des arts a indiqué à l'équipe d'évaluation qu'elle aimerait créer un nouveau volet dans un PCAPC redéfini afin de continuer à soutenir la viabilité des organismes culturels canadiens.

Résumé : Le PCAPC cadre-t-il avec les priorités du gouvernement?

Le PCAPC est inscrit officiellement dans l'Architecture des activités de programme (AAP) de PCH. Par la mise en place d'incitatifs fiscaux supplémentaires pour les dons aux organismes de bienfaisance, la notion de viabilité organisationnelle a également été intégrée aux budgets fédéraux 2006 et 2007. En 2008, la direction a conclu que des volets du PCAPC avaient atteint leurs objectifs. Pour 2009-2010, le programme dispose d'un budget de 33,8 millions de dollars à la suite de compressions se chiffrant à 4,2 millions de dollars.

5.2 Succès et incidences

5.2.1 Atteinte des résultats immédiats et intermédiaires

Le PCAPC comporte plusieurs résultats immédiats et intermédiaires, tel qu'ils sont illustrés dans le modèle logique à la figure 1. La présente section expose les constatations de l'évaluation quant à l'atteinte des résultats du programme.

a) « Les organismes artistiques et patrimoniaux bénéficiant du programme ont les outils et les connaissances nécessaires pour mettre en œuvre des stratégies menant à la viabilité des organismes »

Deux des volets du PCAPC, en particulier, ont aidé un grand nombre d'organismes artistiques et patrimoniaux à améliorer leur viabilité organisationnelle. De 2002-2003 à 2007-2008, 732 organismes ont bénéficié du volet Développement des compétences, recevant 37 millions de dollars pour soutenir 1 077 projets. Dix millions de dollars ont été investis dans dix projets de stabilisation, auxquels ont participé plus de 200 organismes artistiques et patrimoniaux. Cependant, comme il a été mentionné précédemment, plusieurs de ces projets ont débuté avant le PCAPC, dans le cadre de l'ancien Programme d'initiatives culturelles.

Des intervenants clés ont déclaré que les organismes artistiques et patrimoniaux sont plus solides sur le plan organisationnel, plus viables, plus aptes à réaliser des campagnes de marketing et à recueillir des fonds, et mieux appuyés par leurs collectivités. En outre, ils peuvent compter sur un plus grand nombre de sources de financement diversifiées en raison du volet Développement des compétences. Presque tous étaient d'avis que le volet Développement des compétences avait obtenu des résultats concrets et positifs, et qu'il avait permis de renforcer le secteur.

Plusieurs intervenants ont fait remarquer que la gouvernance, le marketing et le financement étaient désormais plus solidement ancrés dans la culture des organismes artistiques et patrimoniaux qu'il y a dix ans.

Les entrevues auprès d'intervenants clés et les études de cas ont indiqué que le volet Développement des compétences constituait une source essentielle de financement, car peu d'autres sources de financement soutiennent ce type d'activité de renforcement des organismes. La plupart des projets n'auraient pu être réalisés, ou auraient eu une ampleur bien inférieure, si le soutien du volet Développement des compétences n'avait pas existé.

Ces conclusions sont appuyées par un sondage mené auprès de 175 bénéficiaires de Développement des compétences commandé par PCH⁵. Selon le sondage, 33 % des projets étaient axés sur le développement de l'auditoire et le marketing, 28 %, sur l'autonomie financière, 21 %, sur les pratiques de gestion et 13 %, sur la gouvernance. Dans l'ensemble, les bénéficiaires accordaient une note élevée à la réussite de leurs projets. Sur une échelle de 1 à 10, les projets de gouvernance ont été cotés à 7,9, suivis de ceux sur les pratiques de gestion, à 7,8, le développement de l'auditoire et le marketing, à 7,5, et l'autonomie financière, à 7,0. Quant à l'importance du programme, quelque 74 % des bénéficiaires ont indiqué qu'ils seraient « très susceptibles » de présenter de nouveau une demande au titre du programme.

Si l'écrasante majorité des résultats des projets de Développement des compétences examinés dans le cadre de l'évaluation étaient positifs, un intervenant clé a cependant montré qu'un projet avait mené à l'effondrement et à la fermeture d'un organisme. Selon lui, le financement du projet avait entraîné la création d'une structure organisationnelle inappropriée et la perte de la base de bénévoles.

Quant à la couverture géographique, le volet Développement des compétences a eu une demande limitée au Canada atlantique et dans le Nord, peut-être en raison de facteurs comme les exigences d'admissibilité (relatives notamment au personnel à l'année, à la contrepartie et à la constitution en société) et l'accès aux autres volets, comme les projets de stabilisation. Des projets de stabilisation ont été réalisés dans trois des quatre provinces atlantiques, ce qui a probablement eu un effet sur les demandes au titre du volet Développement des compétences, puisque la participation à des projets de stabilisation rend un organisme inadmissible au financement de Développement des compétences.

Les projets de stabilisation tendent à être menés dans les centres urbains ou les secteurs densément peuplés, mais de nombreuses régions, y compris toute la province de Québec, n'ont pas profité de ce volet. Il est intéressant de constater que les plus importants organismes artistiques du pays, qui sont établis à Toronto et dans le sud-ouest de l'Ontario, n'ont pas participé à un projet de stabilisation. Aucune recherche n'a été menée pour expliquer cette situation.

En général, les intervenants clés ont affirmé que les projets de stabilisation avaient atteint des résultats généralement positifs, selon le projet et l'organisme. Ces projets étaient

⁵ *Sondage sur le développement des compétences des bénéficiaires*, ArtExpert.ca, janvier 2007.

exigeants, mais dans bien des cas, les efforts déployés ont porté leurs fruits. Dans un cas, le projet de stabilisation sera transformé en organisme qui continuera à fonctionner. Cette durabilité au-delà de la période de stabilisation n'était pas prévue dans le cadre du PCAPC et illustre le succès du projet.

La majorité des organismes ayant participé à des projets de stabilisation ont montré une amélioration de leur gouvernance, de leur administration et de leur santé financière à court terme. Il y a peu de données permettant d'établir si ces résultats se sont poursuivis à long terme.

Certains organismes n'ont pas achevé le projet de stabilisation. La majorité d'entre eux ne satisfaisaient plus aux critères d'admissibilité. Il est difficile d'évaluer les effets de cette mesure sur les organismes.

Comme nous le présenterons dans une section ultérieure du rapport, la grande majorité des organismes admissibles qui étaient intéressés à participer l'ont déjà fait, car aucun nouveau projet n'a été proposé au cours des dernières années (un nouveau projet a été annoncé pour la dernière fois en 2003-2004). Les intervenants clés ont convenu que la démarche particulière adoptée par le volet Projets de stabilisation avait atteint ses objectifs. D'autres approches qui permettent d'accroître la participation communautaire font l'objet de discussions d'un bout à l'autre du pays.

Résumé: « Les organismes artistiques et patrimoniaux bénéficiant du programme ont les outils et les connaissances nécessaires pour mettre en œuvre des stratégies menant à la viabilité des organismes »

Les volets Développement des compétences et Projets de stabilisation ont aidé un grand nombre d'organismes artistiques et patrimoniaux à améliorer leur viabilité organisationnelle. Des intervenants clés ont déclaré que les organismes artistiques et patrimoniaux sont plus solides sur le plan organisationnel, plus viables, plus aptes à recueillir des fonds et mieux appuyés par leurs collectivités, et qu'ils peuvent compter sur un plus grand nombre de sources de financement diversifiées en raison du volet Développement des compétences. De la même façon, le volet Projets de stabilisation est également considéré comme ayant atteint des résultats généralement positifs. La grande majorité des organismes admissibles qui étaient intéressés à participer l'ont déjà fait, car aucun nouveau projet n'a été proposé au cours des dernières années. Les intervenants clés ont convenu que la démarche particulière adoptée par le volet Projets de stabilisation avait atteint ses objectifs. D'autres approches qui permettent d'accroître la participation communautaire font l'objet de discussions d'un bout à l'autre du pays.

b) « Financement rassemblé et fonds de dotation créés pour soutenir la vie à long terme des organismes artistiques. »

Ce résultat visé est associé au volet Incitatifs aux fonds de dotation. Selon les données internes de PCH, de 2001-2002 à 2007-2008, 121 organismes artistiques ont obtenu 73,4 millions de dollars dans le cadre de ce volet. Ces fonds étaient versés en contrepartie de dons de 104,4 millions de dollars de la part du secteur privé. Si l'on suppose un

rendement de 5 % des fonds de dotation, les recettes annuelles des organismes bénéficiaires s'établissent à 8,9 millions de dollars. Cependant, comme le présent rapport d'évaluation a été achevé à la fin de 2008, la crise économique mondiale, associée aux récents changements apportés aux règlements de l'Agence de revenu du Canada, a déjà affecté les décisions de débours liées aux dotations.

De tous les volets du PCAPC, c'est le volet Incitatifs aux fonds de dotation qui a obtenu les commentaires les plus positifs de la part des intervenants clés. Les deux organisations ayant fait l'objet d'une étude de cas ont également indiqué que ce volet avait eu des répercussions positives.

Ce volet est considéré comme ayant un impact différentiel fort sur les dons du secteur privé aux organismes artistiques. Dans de nombreux cas, le volet a permis l'établissement d'un fonds de dotation. Par exemple, dans une étude de cas, l'organisme avait considéré l'établissement d'un fonds en 2000, avant la création du PCAPC. Toutefois, ni le conseil ni les donateurs privés n'avaient montré beaucoup d'intérêt. En 2002, après le lancement du PCAPC, le président de la fondation a décidé de faire un don personnel de 200 000 \$ afin d'obtenir des fonds de contrepartie du PCAPC.

Le personnel interrogé de plusieurs organismes artistiques a souligné que le volet encourageait réellement les dons privés. Par exemple, un responsable de la collecte de fonds a indiqué que les donateurs de l'Alberta étaient heureux de constater que des fonds fédéraux soutenaient la collectivité, et que cet incitatif les avait poussés à s'engager. Cet intervenant a également mentionné que l'existence d'un programme fédéral de soutien accroissait la confiance des donateurs en haussant la crédibilité d'un organisme artistique.

Un autre directeur d'un organisme artistique a affirmé que les « yeux des donateurs s'illuminaient » lorsqu'ils étaient informés des fonds de contrepartie offerts par le gouvernement fédéral. Ce volet a permis une augmentation de la somme moyenne des dons et une baisse des refus. L'organisme avait recueilli environ 10 millions de dollars sur quatre ans, soit des revenus annuels de quelque 700 000 \$ par année.

Nous ne sommes tombés que sur un organisme artistique sur lequel le volet ne semblait pas avoir eu d'effet différentiel sur les dons privés. Dans cet organisme, des dons avaient été recueillis sans que les donateurs soient avisés de la contrepartie du gouvernement fédéral. L'organisme avait mis sur pied une fondation axée sur la collecte de fonds, à une époque où l'organisme artistique associé traversait une crise. La plupart des dons reçus étaient structurés sur une période de cinq ans (ce qui est fréquent). L'existence du volet Incitatifs aux fonds de dotation n'a été découverte que plus tard. Ainsi, dans ce cas, il semble que la contrepartie ait été une prime fort appréciée plutôt qu'une motivation à faire des dons supplémentaires.

Autre caractéristique essentielle de ce volet, le fonds de dotation offre un nouveau flux de rentrées aux organismes bénéficiaires, diversifiant ainsi leurs sources de revenus. Ces recettes sont produites à un coût minime comparativement aux autres revenus de fonctionnement, comme la vente de billets et la collecte de fonds. Ce revenu est donc plus

intéressant que les autres flux. Cependant, quelques intervenants ont souligné que très peu d'organismes au pays avaient un fonds de dotation assez grand pour fournir un flux de rentrées constant. Les règlements de l'Agence du revenu du Canada en matière de débours ont également été modifiés de façon à permettre à certaines fondations communautaires d'interrompre provisoirement les sorties de fonds pendant que sévit la crise économique actuelle.

L'un des aspects positifs du volet est qu'il est généralement plus simple à administrer que les autres volets du PCAPC, tant pour les bénéficiaires que pour PCH (bien qu'il doive être simplifié davantage).

Tel que nous en reparlerons plus loin, la principale critique à l'égard des Incitatifs aux fonds de dotation concerne le succès du volet : les dons aux fonds de dotation des organismes artistiques a augmenté à un point tel que les fonds de contrepartie versés par le gouvernement fédéral ont diminué au fil des ans, passant de un dollar du gouvernement par dollar du secteur privé à un peu plus de 50 cents pour un dollar. Selon les intervenants, cette diminution a réduit la motivation des donateurs.

Une autre critique répandue, c'est que les organismes patrimoniaux ne sont pas admissibles aux incitatifs aux fonds de dotation. Selon la direction du PCAPC, la décision stratégique de PCH de n'inclure que les organismes artistiques reflète le fait que, à l'origine, le PCAPC était axé sur les arts. Toutefois, les organismes patrimoniaux ont fait remarquer que les incitatifs aux fonds de dotation leur seraient également profitables. En règle générale, ils ont le mandat de préserver les collections à jamais, comme héritage pour leur collectivité. Les fonds de dotation offrent un soutien à long terme à leurs organismes affiliés. Par conséquent, le lien entre l'aspect d'héritage de la préservation des collections et le soutien à long terme offert par les fonds de dotation soutient l'établissement d'un tel programme pour les organismes patrimoniaux. Il est intéressant de mentionner que, dans un rapport commandé par PCH en 2004, on a conclu que le volet des fonds de dotation serait profitable aux organismes patrimoniaux⁶.

Résumé: « Augmentation des sommes totales des fonds de dotation et du nombre de fonds de dotation créés pour les organismes artistiques bénéficiant du programme »

Le volet Incitatifs aux fonds de dotation a versé 73,4 millions de dollars à 121 organismes artistiques au cours des sept dernières années et a permis de recueillir des dons de 104,4 millions de dollars. Si l'on suppose un rendement de 5 % des fonds de dotation, les recettes annuelles des organismes bénéficiaires s'établissent à 8,9 millions de dollars (mais cette somme sera réduite en raison de la crise économique qui est survenue à l'automne 2008). Il semble que la plupart de ces dons soient différentiels, c'est-à-dire qu'ils n'auraient pas été réalisés sans ce volet. Les principales critiques touchent le fait que le gouvernement fédéral est incapable d'offrir des fonds de contrepartie en raison du maximum établi pour le budget du volet et que les organismes patrimoniaux ne sont pas admissibles.

⁶ TCI Management Consultants, *An Examination of Endowment Funding as a Means of Financing Canada's Heritage Organizations*, préparé pour le ministère du Patrimoine canadien, mars 2004.

c) « Évitement de la faillite pour des organismes artistiques importants »

De 2001-2002 à 2006-2007, le volet Appui limité aux organismes artistiques en situation précaire a versé un total de 850 000 dollars à quatre organismes : le Calgary Philharmonic Orchestra, le Winnipeg Symphony Orchestra, l'Orchestre métropolitain du Grand Montréal et le Théâtre du Rideau Vert.

Trois de ces organismes sont des orchestres. En effet, les orchestres symphoniques se butent à un certain nombre de difficultés, y compris les coûts fixes élevés et les contrats de travail. Un examen du rapport annuel 2006-2007 d'Orchestres Canada a révélé que, parmi les trois orchestres bénéficiaires du PCAPC, un seul avait une saine situation financière, et les deux autres connaissaient encore d'importants déficits, mais semblaient se redresser. Ces trois organismes existaient toujours en 2008 et avaient conservé leurs relations avec la collectivité, ce qu'une faillite aurait brisé.

En règle générale, les intervenants clés connaissaient peu ce volet. Les gestionnaires de PCH ont indiqué qu'il était utile en ce sens qu'il offre un mécanisme structuré pour répondre à des demandes qui sont généralement présentées à un député. Ce volet exige à l'organisme de prouver qu'il est apprécié dans sa collectivité par sa capacité à obtenir du soutien financier auprès d'intervenants locaux et provinciaux, ce qui constitue une force du volet.

Selon certains intervenants, les critères devraient être modifiés afin que les organismes patrimoniaux puissent être admissibles. Un intervenant a indiqué qu'un organisme artistique en situation précaire n'avait pu présenter une demande, car les organismes doivent être sous la protection de la loi sur les faillites pour être admissibles.

Résumé : Évitement de la faillite pour des organismes artistiques

Le volet Appui limité aux organismes artistiques en situation précaire a joué un rôle vital en aidant quatre organismes artistiques (dont trois orchestres symphoniques) à éviter la faillite. À l'heure actuelle, les quatre organismes poursuivent leurs activités. Le rétablissement d'un organisme en situation précaire est long et difficile. D'autres formes de soutien sont nécessaires pour éviter que l'organisme retourne en situation de crise. Certains intervenants clés ont suggéré de rendre les organismes patrimoniaux admissibles, car bon nombre d'entre eux connaissent des difficultés financières et souhaiteraient avoir un accès équitable au financement fédéral.

d) « Participation accrue des communautés canadiennes au soutien des activités culturelles à l'échelle locale »

Ce résultat visé est principalement lié au volet Capitales culturelles du Canada. La matrice d'évaluation à l'annexe A indique que le nombre de demandes de municipalités constitue une mesure de ce résultat. Il s'agit en effet d'une mesure appropriée, car des études précédentes ont révélé que le processus de demande avait en soi un effet important sur le rapprochement d'une administration municipale et des intervenants locaux dans le

domaine des arts et du patrimoine en vue de la préparation de la demande au titre de ce volet⁷.

Le nombre de demandes, de demandes répétées et de désignations depuis le début du volet Capitales culturelles du Canada est résumé au tableau 3.

Tableau 3

Capitales culturelles du Canada (CCC) : Nombre de demandes et de désignations, de 2003 à 2008

Niveaux (Population)	2003	2004	2005	2006	2007	2008	Totaux
> 125 000							
Nombre de demandes	3	3	2	4	5	4	21
Nombre de demandes réitérées	S/O	0	0	0	2	2	4
Nombre de désignations	1	1	1	1	1	1	6
50 000 – 125 000							
Nombre de demandes	6	5	9	2	2	4	28
Nombre de demandes réitérées	S/O	0	1	2	1	2	6
Nombre de désignations	2	1	1	1	1	1	7
< 50 000							
Nombre de demandes	20	16	13	5	8	6	68
Nombre de demandes réitérées	S/O	1	6	3	3	2	15
Nombre de désignations	2	2	3	3	3	2	15
Innovation en collaboration culturelle							
Nombre de demandes	0	1	0	0	1	0	2
Nombre de demandes réitérées	0	0	0	0	0	0	0
Nombre de désignations	0	1	0	0	0	0	1
TOTAUX							
Nombre de demandes	29	25	24	11	16	14	119
Nombre de demandes réitérées	S/O	1	7	5	6	6	25
Nombre de désignations	5	5	5	5	6	4	29

Au total, 119 demandes ont été présentées et 29 désignations couvrant les trois catégories (> 125 000 habitants; de 50 000 à 125 000 habitants; < 50 000) et le Prix pour l'innovation en collaboration culturelle ont été décernées. C'est en 2003 que le nombre le plus élevé de demandes a été présenté. Ce nombre a ensuite diminué légèrement au cours des trois années suivantes, pour atteindre un creux historique de 11 demandes en 2006. Le nombre de demandes a faiblement augmenté en 2007 et en 2008, pour atteindre 15 demandes, ce qui demeure bien inférieur au nombre de demandes au début du programme⁸. La direction de CCC a indiqué que le comité d'évaluation mentionnait fréquemment que la qualité des demandes s'était grandement améliorée au fil des ans, malgré la chute du nombre de demandes.

⁷ Par exemple, voir : *Évaluation formative des volets Capitales culturelles du Canada et Projets de réseautage*, préparé par Kelly Sears Consulting Group au nom du ministère du Patrimoine canadien, 2005

⁸ En 2009, 12 demandes ont été présentées.

Le nombre de demandes réitérées est demeuré relativement stable : de cinq à sept au cours des quatre dernières années. Le programme n'a pas publié de cibles quant au nombre de demandes; par conséquent, on ignore si les attentes à cet égard ont été satisfaites chaque année. Selon un intervenant clé connaissant bien l'historique du volet, le niveau d'intérêt des municipalités était demeuré solide et stable, entraînant une véritable « compétition ». Cependant, nous avons remarqué que, dans la catégorie des villes de taille moyenne, uniquement de deux à quatre demandes avaient été présentées annuellement au cours des trois dernières années⁹. Cette situation soulève la question à l'égard de la durée appropriée de ce volet, puisque le nombre de demandeurs possible dans chaque catégorie n'est pas infini¹⁰.

Les incidences de ce volet sur les activités culturelles ont été examinées en 2007 dans le cadre du Sondage du programme *Capitales culturelles du Canada*¹¹. Selon cette étude, les deux tiers des récipiendaires et des partenaires communautaires étaient d'avis que le processus de candidatures en vue de la désignation CCC sensibilisait les autorités municipales à la portée des activités culturelles de leur collectivité. La moitié des répondants estimait que la désignation permettait le rapprochement de nombreux intervenants, notamment des entreprises, des travailleurs culturels et différents secteurs de l'administration municipale, qui n'avaient jamais travaillé ensemble.

Les entrevues auprès de représentants de plusieurs bénéficiaires de Capitales culturelles ont fait ressortir que ces derniers estimaient que l'obtention de la désignation avait grandement contribué à la mise en œuvre d'activités culturelles dans la collectivité. Une étude de cas a montré que le volet donnait d'importants résultats à court terme et qu'il offrait des résultats continus et croissants au cours d'une période de quatre années suivant la désignation. Les dépenses culturelles par habitant dans cette petite ville avaient augmenté au cours des années ayant suivi la désignation et se maintenaient à un niveau bien plus élevé qu'avant la désignation CCC. Cette dernière était perçue comme un élément essentiel ayant permis d'obtenir le soutien de politiciens locaux aux dépenses dans le domaine des arts et du patrimoine.

Toutefois, les entrevues auprès d'intervenants clés donnent à penser que le volet a eu une plus grande incidence dans les villes de petite ou de moyenne taille que dans les grandes, où il est difficile pour la désignation de se tailler une place.

⁹ En 2009, cinq demandes ont été présentées dans la catégorie de 50 000 à 125 000 habitants, dont trois demandes réitérées.

¹⁰ Selon les données du Recensement 2006 de Statistique Canada 2006, 36 municipalités canadiennes comptent au moins de 125 000 habitants et 57 municipalités, de 50 000 à 125 000 habitants. Voir : <http://www12.statcan.ca/francais/census06/data/popdwell/Table.cfm?T=301&S=3&O=D>.

¹¹ Corporate Research Associates Inc., Sondage du programme *Capitales culturelles du Canada*, préparé pour le ministère du Patrimoine canadien, novembre 2007.

Résumé : « Participation accrue des communautés canadiennes au soutien des activités culturelles à l'échelle locale »

Le volet Capitales culturelles a contribué à aider les collectivités qui présentent leur candidature pour la désignation à soutenir les activités culturelles locales. Depuis la création de ce volet, un total de 119 candidatures ont été soumises, et le processus de présentation des candidatures a eu une incidence positive pour ce qui est de réunir les intervenants. En outre, le volet semble avoir des effets positifs à long terme sur la viabilité à long terme des activités culturelles.

e) « Établissement de réseaux nationaux pour appuyer le développement culturel local »

Depuis son lancement, seuls trois réseaux ont été soutenus par le PCAPC, dont un ne reçoit plus de soutien¹². Toutefois, les deux autres (Réseau des villes créatives du Canada et Les Arts et La Ville) sont très efficaces, selon les intervenants clés.

Il est admis que les réseaux ont permis d'accroître le soutien municipal aux arts et au patrimoine et de promouvoir de saines pratiques professionnelles à l'échelle locale. Les personnes interrogées provenant de communautés petites ou éloignées, en particulier, ont mentionné que les réseaux leur avaient donné accès à des recherches, à des idées et à des pratiques qu'ils n'auraient jamais pu obtenir seuls. Ces renseignements leur ont permis d'établir le bien-fondé du soutien aux arts et au patrimoine dans leur collectivité et de stimuler la participation culturelle locale. De nombreux intervenants ont également mentionné que les réseaux leur avaient permis de briser l'isolement qu'ils éprouvaient en tant que seul travailleur culturel de leur municipalité.

La recherche, les activités de communication et les colloques organisés par les deux réseaux sont, nous a-t-on dit, d'une excellente qualité et sont utilisés par les municipalités. Un sondage réalisé par Les Arts et La Ville en 2008 auprès de ses membres a indiqué un niveau élevé de satisfaction.

L'augmentation du nombre de membres constitue un indicateur de réussite pour les deux réseaux de même que, dans le cas des Arts et La Ville, l'élargissement du réseau pour inclure des communautés francophones hors Québec.

L'évaluation formative de 2005 a fait ressortir que le Réseau des villes créatives du Canada dépendait fortement du financement du PCAPC et qu'il devait mettre en place une stratégie de viabilité. Toutefois, la situation était la même en 2008.

Ces réseaux nationaux ont permis de soutenir la participation culturelle locale. Cependant, ce volet est critiqué, car il ne soutient que deux réseaux; essentiellement, il fonctionne comme un programme à deux clients.

¹² Le Réseau des arts pour la jeunesse a reçu dans le passé du soutien du volet Projets de réseautage du PCAPC. Cette organisation existe toujours.

Résumé : « Établissement de réseaux nationaux pour appuyer le développement culturel local »

Le volet Projets de réseautage soutient actuellement deux réseaux, et les intervenants clés ont déclaré que le Réseau des villes créatives du Canada et Les Arts et la Ville fonctionnent efficacement. Cependant, ce volet n'a que deux clients pour l'instant. Bien que l'inscription continue soit possible, les autres organismes ayant présenté une demande au titre du volet ne satisfaisaient pas aux critères d'admissibilité.

f) « Les organismes artistiques et patrimoniaux bénéficiant du programme sont soutenus dans leur collectivité »

Il s'agit là de l'un des deux résultats intermédiaires du PCAPC.

Presque tous les aspects du PCAPC ont été structurés de façon à inciter un nombre accru de partenaires communautaires à s'engager au sein d'organismes bénéficiaires. Tel que nous en avons parlé précédemment, le volet Incitatifs aux fonds de dotation a fortement contribué au fait que des organismes artistiques aient pu attirer des dons de la collectivité. Des projets de stabilisation ont été entrepris par les collectivités, faisant ainsi participer de nombreux dirigeants communautaires bénévoles, qui ont servi de ressources et de champions de la cause. Depuis leurs débuts, ces projets ont également permis de recueillir 43 millions de dollars en plus des fonds de PCH. Dans le cadre du volet Appui limité aux organismes artistiques en situation précaire, le demandeur doit prouver que l'organisme bénéficie d'un fort appui de sa collectivité. Le volet Projets de réseautage a soutenu deux réseaux qui ont fourni aux municipalités des recherches utiles, un savoir-faire et des pratiques exemplaires qui ont accru le soutien communautaire aux activités des organismes artistiques et patrimoniaux.

Quant au volet Capitales culturelles du Canada, tel qu'il est indiqué dans la matrice d'évaluation, la mesure dans laquelle l'élaboration de politiques culturelles a été intégrée à la planification municipale constitue un indicateur. Selon le Sondage du programme Capitales culturelles du Canada de 2007, dans de nombreux cas, la désignation CCC avait permis la création, la mise à jour ou la mise en œuvre d'une politique ou d'un plan en matière de culture, ou une plus grande intégration de la culture à la planification municipale.

En outre, le sondage a démontré que la moitié des bénéficiaires et des partenaires communautaires étaient d'avis que la désignation CCC avait incité l'administration municipale à soutenir davantage les activités artistiques et culturelles dans la collectivité. Ainsi, selon le sondage, il semble que le volet ait été partiellement fructueux. Il n'y a aucune donnée quantitative sur les tendances du financement des organismes artistiques et patrimoniaux par des municipalités après l'obtention de la désignation CCC. L'une des villes ayant participé à une étude de cas a indiqué une tendance positive et a mentionné que la désignation avait eu un effet direct sur les dépenses dans le domaine des arts et du patrimoine.

La mesure dans laquelle les organismes artistiques et patrimoniaux locaux ont connu des répercussions positives dans la collectivité après que la municipalité eut été désignée « Capitale culturelle » constitue un autre indicateur apparaissant dans la matrice d'évaluation. Toutefois, des données relatives à cet indicateur ne sont pas systématiquement recueillies pour chaque capitale culturelle. (L'examen des dossiers a révélé qu'une capitale culturelle avait prévu mener une enquête auprès des organismes artistiques et patrimoniaux, mais elle n'a pas été achevée.) Dans l'une des études de cas, on a signalé que la désignation CCC n'avait eu que des incidences minimales sur les organismes artistiques et patrimoniaux de la collectivité, car ils n'avaient pas directement participé aux divers projets de CCC. Toutefois, trois intervenants clés d'organismes de financement et de services ont indiqué que les organismes artistiques avaient reçu un financement nettement accru après que leur ville eut été désignée « Capitale culturelle ». Bref, il y a peu de preuves quant à cet indicateur, et il faudrait mener davantage de recherches. En outre, cet indicateur devrait être examiné dans le cadre de la stratégie de mesure continue du rendement du volet.

Résumé : « Les organismes artistiques et patrimoniaux bénéficiant du programme sont soutenus dans leur collectivité »

Presque tous les aspects du PCAPC ont été structurés de façon à inciter un nombre accru de partenaires communautaires à s'engager au sein d'organismes bénéficiaires. Par exemple, le volet incitatif aux fonds de dotation a fortement contribué au fait que des organismes artistiques aient pu attirer des dons de la collectivité. Des projets de stabilisation ont été entrepris par les collectivités, faisant ainsi participer de nombreux dirigeants communautaires bénévoles, qui ont servi de ressources et de champions de la cause. Le volet Capitales culturelles du Canada a des incidences positives en ce qui a trait à l'inclusion de la culture dans la planification municipale. Les relations entre l'administration municipale et les organismes artistiques et patrimoniaux locaux se sont également améliorées. Il n'est pas certain si la désignation CCC entraîne une hausse du financement des organismes artistiques et patrimoniaux par la municipalité. Des données quantitatives devraient être régulièrement enregistrées pour toutes les municipalités ayant été désignées CCC.

g) « Contribution à l'amélioration de la santé organisationnelle, administrative et financière des organismes artistiques et du patrimoine bénéficiant du programme »

Des intervenants clés ont déclaré qu'il ne faisait aucun doute que les organismes artistiques et patrimoniaux sont plus solides sur le plan organisationnel, plus viables, plus aptes à réaliser des campagnes de marketing et à recueillir des fonds, et qu'ils peuvent compter sur un plus grand nombre de sources de financement diversifiées grâce au PCAPC. Presque tout le monde était d'avis que le PCAPC avait permis d'obtenir des résultats impressionnants et que le secteur s'était renforcé grâce au programme.

Seules des données objectives limitées sont disponibles quant aux divers indicateurs financiers des organismes artistiques et patrimoniaux. PCH n'a aucun procédé en place permettant de recueillir des données financières directement des bénéficiaires et de faire

rapport des tendances aux Canadiens. Seule exception, le volet Incitatifs aux fonds de dotation, qui possède une base de données pour suivre les niveaux de dons privés et d'autres indicateurs. Cette situation fait l'objet d'un examen approfondi dans la section sur la mesure du rendement.

À l'extérieur du Ministère, le Monde des affaires pour les arts (anciennement, le Conseil pour le monde des affaires et des arts du Canada) constitue une source de données. L'organisme recueille généralement des données de la plupart des principaux organismes artistiques et patrimoniaux. Ces données ont été examinées afin d'illustrer la situation ayant cours avant et pendant les années couvertes par le PCAPC. Cependant, ces données comportent un certain nombre de limites; notamment, elles ne représentent pas les bénéficiaires du PCAPC de façon particulière. En outre, elles n'offrent pas un portrait des deux secteurs dans leur ensemble, car les échantillons sont axés sur les organismes les plus importants.

Malgré ces réserves, les données du Monde des affaires pour les arts offrent des observations utiles sur les 105 organismes des arts de la scène et les 77 organismes patrimoniaux ayant participé de 1996-1997 à 2006-2007 (données ajustées pour tenir compte de l'inflation). Les principales tendances sont présentées au tableau 4.

Les revenus totaux (en dollars indexés) ont augmenté de 32 % et de 18 % pour les organismes artistiques et patrimoniaux, respectivement, au cours de la période de dix ans.

La hausse du financement du secteur privé est substantielle. Les revenus privés ont également augmenté en tant que pourcentage des revenus totaux, passant de 21 % à 24 % dans les organismes artistiques et de 7 % à 9 % dans les organismes patrimoniaux. Cette situation reflète le changement de la combinaison de sources de revenus de ces organisations. L'accroissement général du financement du secteur privé est spectaculaire : il se fixe à 54 % et à 48 % dans les organismes artistiques et patrimoniaux, respectivement, ce qui pourrait refléter l'influence du PCAPC, en particulier des volets Incitatifs aux fonds de dotation, Développement des compétences et Projets de stabilisation. Dans le cas des Incitatifs aux fonds de dotation, les organismes ont reçu des sommes des fonds de dotation et ont acquis de l'expérience dans l'organisation de campagnes de financement pour des fonds de dotation. Dans le cas des volets Développement des compétences et Projets de stabilisation, des consultants étaient souvent recrutés pour élaborer des plans de marketing et de financement, ce qui pourrait avoir eu des effets sur les revenus de financement. Bien entendu, d'autres facteurs ont également contribué à cette croissance, notamment les modifications apportées par le gouvernement fédéral au régime fiscal, l'économie florissante et la solidité des marchés financiers.

Résumé : « Contribution à l'amélioration de la santé organisationnelle, administrative et financière des organismes artistiques et du patrimoine bénéficiant du programme »

Les intervenants clés ont fait remarquer qu'il y avait eu un changement dans la culture du secteur des arts et du patrimoine à mesure que les organismes ont accru leurs capacités en

marketing, en financement et en gouvernance. Bien que les données du Monde des affaires pour les arts comportent certaines limites, les revenus provenant du secteur privé, en particulier, ont beaucoup augmenté en termes absolus et relatifs au cours de la période de 10 ans (de 1996-1997 à 2006-2007). Cette tendance pourrait être en partie attribuable aux effets des volets du PCAPC, mais d'autres facteurs auraient concouru à ce changement.

Tableau 4**Tendances des indicateurs, organismes patrimoniaux et des arts de la scène, 1996-1997 par rapport à 2006-2007****(i) Organismes des arts de la scène**

Indicateur	1996-1997	2006-2007	Changement
Revenu total	348 M\$	460 M\$	32 %
Recettes gagnées			
• \$	175 M\$	223 M\$	29 %
• % du revenu total	50 %	48 %	-2
Financement du gouvernement			
• \$	102 M\$	128 M\$	26 %
• % du revenu total	29 %	28 %	-1
Financement privé			
• \$	71 M\$	109 M\$	54 %
• % du revenu total	21 %	24 %	3
Financement des universités			
• \$	S/O	S/O	S/O
• % du revenu total	S/O	S/O	S/O
Excédent/(Déficit)			
• courant	S/O	7 M\$	S/O
• accumulé	S/O	15 M\$	S/O
Actifs des fonds de dotation	S/O	171 M\$	S/O
Participation	7,5 M\$	7,8 M\$	4 %

(ii) Organismes patrimoniaux

Indicateur	1996-1997	2006-2007	Changement
Revenu total	431 M\$	508 M\$	18 %
Recettes gagnées			
• \$	88 M\$	111 M\$	26 %
• % du revenu total	20 %	22 %	2
Financement du gouvernement			
• \$	308 M\$	347 M\$	13%
• % du revenu total	72 %	68 %	-4
Financement privé			
• \$	31 M\$	46 M\$	48%
• % du revenu total	7 %	9 %	2
Financement des universités			
• \$	4 M\$	4 M\$	0 %
• % du revenu total	1 %	1 %	0,0
Excédent/(Déficit)			
• courant	S/O	(6 M\$)	S/O
• accumulé	S/O	28 M\$	S/O
Actifs des fonds de dotation	S/O	146 M\$	S/O
Participation	10,0 M\$	10,3 M\$	3 %

Source : Hill Strategies Research Inc.

Les données se rapportent aux 105 organismes des arts de la scène dans le tableau (i) et aux 77 organismes patrimoniaux dans le tableau (ii) pour les deux années.

Les montants ont été rajustés à l'inflation à partir de 1996-1997, à l'exception de l'excédent/déficit et des actifs des fonds de dotation, qui sont indiqués en dollars de 2006-2007.

5.2.2 Atteinte des résultats à long terme

Le résultat à long terme prévu du PCAPC est le suivant : « En plus d'y participer, les Canadiens et Canadiennes bénéficient des activités offertes par des organismes artistiques et patrimoniaux bien dirigés, au sein de communautés qui les apprécient et les appuient. »

Des données du Monde des affaires pour les arts sur l'auditoire sont montrées ci-dessus, au tableau 4. Les auditoires sont demeurés stables; de 1996-1997 à 2006-2007, ils ont légèrement augmenté pour les organismes artistiques (4 %) et patrimoniaux (3 %). Cependant, en raison d'un bond des droits d'entrée des organismes patrimoniaux, leurs recettes gagnées ont augmenté de 26 % (en tenant compte de l'inflation). Ces organismes ont profité d'une hausse des revenus, mais l'augmentation du prix des billets peut avoir freiné une hausse de l'auditoire.

L'augmentation importante des revenus privés des organismes artistiques et patrimoniaux au cours de la période reflète un engagement plus important à leur égard de particuliers, de sociétés et de fondations de la collectivité où ces organismes sont situés.

Selon les personnes interrogées, le PCAPC a grandement contribué à l'atteinte des résultats à long terme en favorisant un changement de mentalité dans bon nombre d'organismes artistiques et patrimoniaux de grande taille ou de taille moyenne quant à la façon dont ils voient leurs pratiques de gouvernance, de gestion et d'administration financière. Bon nombre d'entre eux estimaient qu'un point de vue plus équilibré entre le mandat artistique ou patrimonial et une gestion et un financement sains influencerait sur les futures décisions. Les partenariats entre les divers ordres de gouvernements et le secteur public et privé sont de plus en plus des modèles normaux et utiles pour de nombreux organismes du secteur.

Résumé : Atteinte des résultats à long terme

Au cours des dix années (de 1996-1997 à 2006-2007) pour lesquelles des données sont disponibles, les secteurs artistiques et patrimoniaux ont connu une augmentation des auditoires stables et un soutien accru considérable de leurs collectivités, particulièrement du secteur privé. Bien qu'il ne soit pas possible de n'attribuer ces tendances positives qu'au PCAPC, il est raisonnable de présumer que celui-ci a eu, à tout le moins, une certaine influence. À preuve, les intervenants clés ont affirmé qu'un changement dans l'approche de gestion des organismes artistiques et patrimoniaux a permis de faire participer leurs collectivités de façon plus efficace.

5.2.3 Incidences et effets imprévus

Le PCAPC a eu divers effets imprévus, négatifs et positifs.

La création de plusieurs programmes provinciaux de financement visant à compléter ou à imiter le PCAPC et à soutenir les exigences de contrepartie constitue l'un des principaux effets positifs. Selon les intervenants clés, il est peu probable que ces programmes aient été lancés si le PCAPC n'avait pas existé. PCH semble avoir comblé un vide d'ordre

stratégique existant à l'époque tout en incitant d'autres parties à promouvoir la viabilité des organismes artistiques et patrimoniaux.

Le PCAPC a également permis de conférer une légitimité et une crédibilité au domaine des arts et du patrimoine auprès de plusieurs secteurs. De nombreux partenariats à niveaux multiples entre les différents ordres de gouvernement et le secteur public et privé ont été établis. Les intervenants clés ont indiqué que les entreprises, les donateurs et les autres ordres de gouvernement les voyaient d'un autre œil grâce au soutien du PCAPC.

De même, de nombreux organismes ont accru leurs communications avec le personnel de PCH et connaissent mieux maintenant les nombreux services et programmes offerts par le Ministère et d'autres organismes fédéraux. Les intervenants clés ont surtout mentionné le volet Développement des compétences comme étant une fenêtre sur PCH.

Effet potentiellement négatif, le PCAPC a peut-être perpétué les écarts entre différentes régions du pays en ce qui a trait à la vitalité des organismes artistiques et patrimoniaux. En effet, plusieurs intervenants clés, y compris du personnel de PCH, ont indiqué que le PCAPC avait relativement peu de succès au Canada atlantique, dans le Nord et dans les régions rurales. Cependant, il serait nécessaire de mener davantage de recherches pour tirer une conclusion définitive sur cette question.

Résumé : Incidences imprévues

Les incidences imprévues du PCAPC ont été, pour la plupart, positives, la principale d'entre elles étant la création de programmes de financement provinciaux.

5.2.4 Mesure du rendement

Cet enjeu d'évaluation touche la disponibilité d'information courante concernant le PCAPC axée sur les résultats et le rapport de cette information au Parlement et aux Canadiens. Tel que nous l'avons mentionné à la section I, il est difficile de mesurer les résultats et les incidences du PCAPC, en raison de ses divers volets et de ses nombreux résultats visés.

Dans le cadre de l'étude d'évaluation, on a examiné si des données avaient été recueillies sur les résultats des projets financés et si ces données étaient présentées dans un rapport régulier sur le rendement du PCAPC dans son ensemble.

Le programme a élaboré un CGRR, qui a été mis à jour au fil des ans. Celui-ci comprend un ensemble d'indicateurs de rendement. À l'interne, les gestionnaires du programme ou d'un volet suivent divers indicateurs élémentaires d'activités, d'extrants ou de résultats. Par exemple, une base de données permet de suivre les sommes des dons du secteur privé engendrées par les bénéficiaires du volet Incitatifs aux fonds de dotation. Ces données sont faciles à suivre, car les demandeurs les fournissent lorsqu'ils présentent leur demande de soutien. La direction du PCAPC a indiqué qu'elle suivait également les variations de la santé financière de ces bénéficiaires au fil du temps. Toutefois, ces données ne sont pas publiques.

Dans l'ensemble, très peu d'information sur les résultats du PCAPC est publiée de façon constante. Reprenons un exemple que nous avons présenté précédemment. Le niveau de dépenses municipales dans le domaine des arts et du patrimoine avant et après l'obtention de la désignation CCC constitue un indicateur de succès du volet Capitales culturelles. Les renseignements sur la situation avant l'obtention de la désignation sont disponibles, car les demandeurs sont tenus de les fournir dans leur demande. Cependant, cet indicateur n'est pas surveillé pour la période suivant la désignation. Tel que nous l'avons mentionné, le programme a commandé un sondage ponctuel auprès des collectivités bénéficiaires dans le cadre de laquelle des données subjectives (fondées sur des opinions) ont été recueillies sur cet indicateur. Ainsi, le défi qui se pose à la direction du programme est de déterminer comment suivre les résultats de ce volet (et des autres volets du PCAPC) et d'en faire rapport de façon continue.

Puisque le PCAPC consiste précisément en la viabilité des organismes artistiques et patrimoniaux, nous pourrions nous attendre à ce que cet objectif essentiel soit suivi et fasse l'objet de rapports réguliers. Les tendances de la santé financière des organismes artistiques et patrimoniaux pourraient constituer un indicateur. Toutefois, il n'y a pas de données à ce sujet. Des responsables du programme ont affirmé que la collecte de données n'était pas réalisable, en particulier en ce qui concerne les bénéficiaires du volet Développement des compétences, car la majorité des bénéficiaires n'entreprennent qu'un projet; il ne serait donc pas approprié de suivre les tendances dans le temps.

Contrairement à certains autres programmes de PCH, le PCAPC ne publie pas de rapport annuel. Aucune donnée sur ce programme n'est incluse dans le rapport ministériel annuel sur le rendement (toutefois, comme nous l'avons mentionné précédemment, les lignes directrices du SCT incitent les ministères à ne pas faire rapport de tous les programmes). Par conséquent, les Canadiens ont accès à très peu de renseignements du PCAPC axés sur les résultats.

Certaines données périodiques axées sur les résultats du PCAPC ont été produites. Comme nous l'avons mentionné à la section I, les Services d'évaluation de PCH ont demandé une évaluation formative en 2005. Deux enquêtes auprès des bénéficiaires ont été commandées par le PCAPC avant l'évaluation sommative. Au fil des années, quelques recherches ont également été demandées, y compris des études sur les projets de stabilisation et les fonds de dotation, mais ces rapports ne sont pas affichés dans le site Web du programme.

Pour l'avenir, PCH a indiqué qu'il prévoyait améliorer la mesure du rendement du PCAPC. Un tel exercice est en cours à l'échelle de la direction générale, et il est prévu que le PCAPC fasse l'objet d'un rapport dans le cadre d'un rapport annuel du Secteur des affaires culturelles.

Résumé : Mesure de rendement

Peu d'information axée sur les résultats est publiée sur le PCAPC de façon continue. L'absence de données sur les tendances de la santé organisationnelle des organismes financés comparativement au secteur dans son ensemble constitue la principale lacune.

Aucun rapport annuel pour le PCAPC n'est rédigé, bien qu'il soit maintenant prévu de faire état du PCAPC et d'autres programmes dans le cadre du rapport annuel pour le Secteur des affaires culturelles de PCH.

5.3 Rentabilité et solutions de rechange

5.3.1 Conception et exécution

Le niveau de satisfaction relatif au rendement du personnel de PCH quant à la prestation du PCAPC est très élevé. De nombreux intervenants clés ont formulé des commentaires favorables sur la serviabilité du personnel de PCH, même s'ils n'étaient pas interrogés précisément à ce sujet.

Si le personnel de tous les volets du PCAPC a reçu de très bonnes notes, l'administration du programme a été considérablement critiquée, en particulier en ce qui concerne les lourdes exigences de rapport. L'immense majorité des intervenants a signalé que le niveau de détail exigé dans l'établissement de rapports et la comptabilité ainsi que la fréquence de rapport représentaient pour eux une charge administrative exagérée. La plupart d'entre eux étaient d'avis que les exigences de demande et de rapport étaient excessives compte tenu du modeste financement accordé, en particulier dans le cadre du volet Développement des compétences.

Des critiques ont également été formulées sur le processus de demande de certains volets et la longueur du délai avant de recevoir une rétroaction sur la demande. Certains ont indiqué que le processus d'autres organismes de financement, et même d'autres programmes de financement du PCH, était plus simple, y compris les formulaires en ligne. Certains organismes ont fait remarquer qu'ils devaient présenter les mêmes documents année après année et que PCH pourrait conserver ces documents en dossier.

Chaque volet du PCAPC a été conçu différemment, et les modes de prestation du programme diffèrent en ce qui concerne les processus décisionnels. La plupart des volets étaient gérés à l'administration centrale, mais l'un d'entre eux était exploité à partir des régions. Diverses méthodes ont été utilisées pour évaluer les demandes, certains volets faisant appel à un comité consultatif externe (selon notre expérience, une pratique exemplaire en programmes de subventions et contributions) alors que d'autres comptaient sur des comités de personnel ou des formules de financement.

Le volet Développement des compétences a soutenu une démarche axée sur des projets et certains organismes ont reçu du financement pour plusieurs projets. Il pourrait être nécessaire de mettre en place une méthode pluriannuelle globale et des mesures visant à éviter la dépendance des organismes envers ce financement pour exercer leurs activités. L'évaluation n'a pas permis de confirmer si la dépendance des organismes constituait un véritable enjeu, mais il a été constaté que plusieurs bénéficiaires avaient reçu du financement pendant trois années consécutives et préoyaient présenter d'autres demandes dans l'avenir.

Les variations observées dans la conception et l'exécution du programme sont en partie attribuables à la nature flexible et adaptée du PCAPC, les divers volets visant expressément à atteindre certains objectifs. Néanmoins, il serait avantageux que le programme soit simplifié et que l'approche des différents volets soit plus uniforme.

Résumé : Conception et exécution

Chaque volet du PCAPC a été conçu et exécuté différemment, afin de répondre aux objectifs particuliers du programme. Cela a donné lieu à des résultats mitigés : les volets du programme étaient très adaptés aux besoins d'auditoires particuliers, et ciblés sur ceux-ci, mais la conception et l'exécution du programme dans leur ensemble étaient peut-être inutilement complexes. Presque tous les intervenants estimaient que les exigences administratives du PCAPC étaient contraignantes; cependant, le personnel de PCH a reçu des félicitations pour la qualité du service offert.

5.3.2 Les organismes artistiques et patrimoniaux sont-ils également bien desservis par le PCAPC?

Dans l'ensemble, les organismes patrimoniaux n'ont pas autant bénéficié du PCAPC que les organismes artistiques.

Le PCAPC a d'abord été créé pour soutenir les organismes artistiques, et les organismes patrimoniaux ont été inclus dans certains volets juste avant le lancement du programme. Compte tenu des résultats prévus du programme et des ressources disponibles, il a été déterminé que les organismes patrimoniaux pourraient être admissibles à certains volets.

En raison de leur inadmissibilité au volet Incitatifs aux fonds de dotation, les organismes patrimoniaux n'avaient pas accès aux fonds de contrepartie qui encouragent les dons privés. Les représentants du secteur patrimonial estiment que cette situation les rendait moins concurrentiels pour recueillir des dons et contribuer à leur fonds de dotation. Ils sont d'avis que leur exclusion du volet Incitatifs aux fonds de dotation manque de vision à long terme, puisque les organismes patrimoniaux ont le mandat de préserver les collections à jamais et que l'enrichissement de leurs fonds de dotation leur serait vraiment profitable. D'un autre côté, les données du Monde des affaires pour les arts présentées au tableau 4 indiquent que les organismes patrimoniaux ont été en mesure d'établir d'importants fonds de dotation sans avoir accès au volet du PCAPC. Leur rôle sur le marché de détenteurs du patrimoine a probablement influé sur les donateurs.

Le volet Appui limité aux organismes artistiques en situation précaire n'a pas d'équivalent pour les organismes patrimoniaux, et on ignore si un tel volet aurait soutenu le secteur patrimonial.

En outre, les volets ciblant et finançant explicitement les organismes patrimoniaux ont moins profité à ces derniers qu'aux organismes artistiques. Sur les 1 100 projets de développement des compétences, par exemple, moins de 40 % (390 projets) provenaient du secteur patrimonial.

D'un autre côté, les organismes artistiques et patrimoniaux ont été bien desservis par les volets Capitales culturelles du Canada et Projets de réseautage. Les intervenants ont fait remarquer que les collectivités estiment normalement que les arts et le patrimoine sont interreliés et que les volets du PCAPC visant à renforcer le soutien communautaire fonctionnent mieux lorsqu'ils englobent les deux secteurs.

En résumé, si le nom « Programme de consolidation des arts et du patrimoine canadiens » peut donner à penser que le PCAPC est également destiné aux deux secteurs, la conception du programme et les critères d'admissibilité des divers volets n'ont pas autant profité aux organismes patrimoniaux.

Résumé : Les organismes artistiques et patrimoniaux sont-ils également bien desservis par le PCAPC?

Le PCAPC a été conçu pour desservir plus les organismes artistiques que les organismes patrimoniaux et quelques volets ne sont destinés qu'aux premiers. Par conséquent, les organismes patrimoniaux ont moins profité du PCAPC que les organismes artistiques. Il y aurait lieu de se demander si tous les volets du PCAPC devraient être accessibles aussi bien aux organismes artistiques qu'aux organismes patrimoniaux. Autrement, il serait peut-être préférable de desservir les organismes patrimoniaux dans le cadre d'un programme distinct.

5.3.3 Les six volets du PCAPC fonctionnent-ils ensemble efficacement comme un programme accessible et cohérent?

Si les six volets sont généralement complémentaires dans l'atteinte des résultats du PCAPC à long terme, ils visent des bénéficiaires distincts et leurs modes de prestation, d'évaluation et de rapport varient. Divers mécanismes administratifs et de gestion sont en place pour les différents volets du programme. Certains ont des répercussions directes sur les organismes artistiques et patrimoniaux, d'autres, indirectes. Cette situation peut paraître confuse, mais elle reflète la possibilité de souplesse pour répondre aux besoins du secteur.

Il ne semble pas que le PCAPC ait été communiqué aux Canadiens comme un programme unique. Les gestionnaires de PCH estiment peut-être que les volets ont été annoncés en tant que programme, mais il est manifeste que des problèmes de communication ont séparé ces volets. Le site Web de PCH ne présente pas tous les volets du PCAPC comme un seul programme et les données recueillies dans le cadre de la présente étude donnent à penser qu'ils ne sont pas compris comme un même programme par la plupart des intervenants clés ne faisant pas partie de PCH.

Dans l'ensemble, il semble y avoir trois groupes de programmes visant des publics différents : l'un destiné à renforcer les organismes artistiques et patrimoniaux (Projets de stabilisation et Développement des compétences); un deuxième visant à fournir du soutien et une stabilité sur le plan financier aux organismes artistiques (Incitatifs aux fonds de dotation et Appui limité aux organismes artistiques en situation précaire); un troisième destiné à accroître l'appui aux organismes et activités artistiques et patrimoniaux et l'intérêt envers ceux-ci au sein des municipalités (Capitales culturelles du

Canada et Projets de réseautage). Ces trois groupes soutiennent l'objectif de viabilité et sont complémentaires. En appuyant les organismes, en les faisant rayonner dans la collectivité et en leur assurant un soutien à cet échelon, le PCAPC reflète la vaste définition de viabilité du secteur des organismes à but non lucratif.

Résumé : Les six volets du PCAPC fonctionnent-ils ensemble efficacement comme un programme accessible et cohérent?

Bien qu'il existe des relations complémentaires importantes à l'intérieur du PCAPC, la promotion du PCAPC en tant que programme unique était limitée en raison de difficultés de communication et de différences entre les volets quant à l'approche administrative, la clientèle et le niveau d'incidence. Malgré cela, l'incidence du programme sur les organismes et leurs collectivités locales reflète une notion plus largement acceptée de viabilité.

5.3.4 Efficacité administrative

Tel qu'il a été montré au tableau 2, les dépenses totales du PCAPC au cours des sept années couvertes par l'évaluation se sont établies à 160,1 millions de dollars. Les frais administratifs ont atteint 26,2 millions au cours de la période, soit 16,4 % des dépenses totales.

Ce rapport des coûts administratifs est plus élevé que celui d'autres programmes de PCH visant le secteur culturel. Cette situation est attribuable à un certain nombre de facteurs. Les programmes de subventions et contributions (S et C) fondés sur des projets tendent à être plus coûteux à administrer, en raison du degré substantiel de surveillance et de rapport exigé. Dans le cas du volet Développement des compétences, la plupart des contributions sont modestes et la prestation est assurée à l'échelle régionale.

Résumé : Efficacité administrative

Depuis la création du PCAPC, le rapport de coûts administratifs a été de 16,4 %. Ce rapport relativement élevé est attribuable en partie à des facteurs tels que le degré élevé de surveillance et le nombre considérable d'analyses nécessaires pour les projets du volet Développement des compétences, les nombreux rapports exigés et la structure administrative décentralisée.

5.3.5 Solutions de rechange

Il n'existe actuellement aucun programme fédéral qui pourrait remplacer le PCAPC. En règle générale, il ne semble pas y avoir de chevauchement ni de double emploi entre le PCAPC et d'autres programmes fédéraux. Il existe bien d'autres programmes ayant des objectifs semblables, mais ces derniers sont beaucoup plus limités.

La Brigade volante du Conseil des Arts du Canada offre aux organismes artistiques un soutien semblable à celui du volet Développement des compétences. Toutefois, la portée et les cibles des deux programmes diffèrent. En général, la Brigade volante aide les organismes en difficulté ou ceux qui ont besoin de conseils ou d'orientation en fournissant un financement modeste ou l'aide d'un spécialiste à court terme, par

intervention. Le PCAPC aide les organismes à croître à long terme en offrant un financement qui permet de renforcer leur efficacité organisationnelle et leurs pratiques de gestion. Dans notre étude documentaire, nous avons remarqué qu'un organisme avait reçu du soutien du volet Développement des compétences et de la Brigade volante pour le même projet.

Comme solution de rechange au PCAPC, le gouvernement pourrait augmenter le financement du Conseil des Arts pour le développement organisationnel à court terme et la planification future des organismes artistiques. Il pourrait faire de même avec le Programme d'aide aux musées (PAM) pour soutenir les organismes patrimoniaux. Nous avons remarqué que PCH prévoit mener une évaluation du PAM en 2009. Il est à noter que ces solutions ne desserviraient pas toute la clientèle actuelle du PCAPC (par exemple, les organismes de diffusion artistique ne sont pas admissibles au financement du Conseil des Arts).

Il y a d'autres possibilités à envisager. Des organismes tiers pourraient élaborer et mettre en œuvre des programmes, des ressources et des outils, ou les rendre accessibles en ligne.

Au lieu de financer des initiatives de développement des capacités pour des projets précis, on pourrait songer à offrir un financement pluriannuel pour soutenir les activités de base ou mettre en œuvre une stratégie à long terme. Certains intervenants ont mentionné explicitement que le contrôle et le suivi constants des fonds par PCH ne leur permettaient pas beaucoup de souplesse dans la gestion ou l'innovation.

En outre, le financement par PCH de domaines prioritaires précis, comme l'innovation technologique, a également été mentionné comme solution de rechange au PCAPC.

Pour remplacer le volet Capitales culturelles du Canada, on pourrait offrir directement des fonds à des organismes artistiques et patrimoniaux, à des regroupements culturels ou à une entité régionale à but non lucratif plutôt qu'aux municipalités. Si l'on finançait des partenariats communautaires du domaine des arts et du patrimoine pour qu'ils organisent et coordonnent des activités dans le cadre du volet Capitales culturelles, les liens avec la viabilité des organismes seraient peut-être plus directs.

En outre, le PCAPC pourrait se fonder davantage sur son orientation d'engagement communautaire et de soutien de partenariats et ainsi mettre en place davantage d'interventions collectives qui continueraient à mettre l'accent sur la consolidation des organismes artistiques et patrimoniaux dans la collectivité. Il s'agirait d'une solution de rechange à quelques volets qui mettent l'accent sur les organismes individuels.

Résumé : Solutions de rechange

Il n'existe pas de programmes fédéraux qui pourraient servir de solution de rechange au PCAPC. Celles qui pourraient être envisagées comprennent l'octroi d'un financement accru au Conseil des Arts du Canada pour le développement organisationnel des organismes artistiques, au Programme d'aide aux musées pour les organismes

patrimoniaux ou à des organismes tiers. Autrement, certains critères du PCAPC pourraient être revus.

5.4 Sommaire des constatations sur les volets du PCAPC

Dans la présente section, nous résumons les constatations de l'évaluation par volet du PCAPC.

5.4.1 Projets de stabilisation

Les projets de stabilisation menés dans dix régions ont fait participer quelque 200 organismes artistiques à des programmes intensifs de renforcement afin d'améliorer leur viabilité. En outre, ils ont permis d'établir des partenariats intéressants entre le gouvernement fédéral, les administrations provinciales et municipales ainsi que le secteur privé et à but non lucratif.

La stabilisation constitue une démarche de partenariat public-privé régional et collectif visant à renforcer les activités des organismes artistiques et culturels, et à leur permettre d'accroître leur autonomie et leur viabilité au fil des ans. La stabilisation puise ses forces dans le programme d'apprentissage rigoureux offert par des consultants externes, la collaboration et les échanges entre les participants au projet et les fonds de roulement offerts, selon le respect de certains critères du bilan par chaque organisme membre. Les organismes qui ont participé à des projets de stabilisation ont renforcé leur gouvernance ainsi que leurs pratiques organisationnelles et financières. Quelques-uns ont profité de nouvelles solutions technologiques (comme des logiciels partagés) et la plupart ont reçu le soutien de consultants pour réorganiser leurs procédés organisationnels. Avant la stabilisation, de nombreux organismes connaissaient des déficits chroniques, mais, par la suite, les déficits étaient rares; ce résultat précis a été fréquemment mentionné.

Puisqu'ils sont établis à l'échelle régionale, les projets de stabilisation sont généralement menés dans les centres urbains ou les secteurs densément peuplés, mais de nombreuses régions (y compris tout le Québec¹³) n'ont pas profité de ce volet. En outre, bon nombre des plus importants organismes artistiques, qui sont principalement établis à Toronto et dans le sud de l'Ontario, n'ont pas participé à un projet de stabilisation.

La plupart des participants à des projets de stabilisation ont montré une amélioration de leur gouvernance, de leur administration et de leur santé financière à court terme. Il y n'a pas de données propres à un projet permettant d'évaluer si ces avantages se sont poursuivis à long terme.

¹³ Le Québec administrait son propre programme de stabilisation (Fonds de consolidations et de stabilisation des arts et de la culture du Québec), entrepris en 1999, mais interrompu depuis. Ses objectifs ressemblaient à ceux du PCAPC, mais ses projets étaient structurés différemment, ce qui les rendait inadmissibles au financement du PCAPC. Il n'y a pas de données sur les effets éventuels du programme québécois sur le volet Projets de stabilisation du PCAPC.

Certains organismes n'ont pas achevé le processus pluriannuel du projet de stabilisation auquel ils participaient, principalement en raison de difficultés financières. Plusieurs intervenants ont mentionné que les projets de stabilisation étaient relativement efficaces pour les organismes de taille moyenne, mais fonctionnaient moins bien pour les petits ou les grands organismes.

Les projets de stabilisation ont généralement produit des résultats positifs, mais les entrevues auprès d'intervenants clés ont révélé un faible enthousiasme envers ceux-ci. Le volet a souvent été décrit comme un programme indûment « pénible » et il semble qu'il y ait peu d'attachement au processus. De nombreux intervenants étaient d'avis qu'il était temps de passer à un autre mécanisme pour promouvoir la viabilité.

La principale force du volet est la nature pluriannuelle des projets, qui permet une perspective à long terme pour établir la viabilité et la démarche d'échanges fondée sur les pairs. De plus, l'engagement de partenaires du secteur privé a été très positif.

Parmi les principales conclusions à l'égard du volet Projets de stabilisation, mentionnons que la grande majorité des organismes admissibles qui étaient intéressés à participer l'ont déjà fait, car aucun nouveau projet n'a été proposé au cours des quatre dernières années. Les intervenants étaient généralement d'avis que les projets de stabilisation avaient atteint leurs objectifs et qu'ils étaient naturellement en déclin.

Le Ministère a annoncé que le volet Projets de stabilisation ne serait pas renouvelé après mars 2010.

5.4.2 Développement des compétences

Le développement des compétences représente sans doute le volet du PCAPC le mieux connu par les organismes artistiques et patrimoniaux. Comme nous l'avons mentionné, il a permis à plus de 700 organismes artistiques et patrimoniaux de mener un peu moins de 1 100 projets, dont de nombreux ont fait participer des partenaires externes. Les projets de développement des compétences étaient très diversifiés. Le financement accordé se situait entre moins de 5 000 \$ et 250 000 \$.

Les types de projets et la nature des bénéficiaires variaient grandement. Il y avait quatre catégories principales de projets :

- Gouvernance (plus de 12 millions de dollars investis dans plus de 400 projets).
- Autonomie financière (plus de 2 millions de dollars investis dans plus de 350 projets).
- Services aux membres et à l'auditoire (plus de 6,4 millions de dollars investis dans près de 200 projets).
- Pratiques de gestion (près de 6 millions de dollars investis dans près de 150 projets).

Les volets visant les organismes artistiques et patrimoniaux étaient séparés, et il y a eu environ deux fois plus d'organismes artistiques bénéficiaires que d'organismes patrimoniaux bénéficiaires.

La nature des bénéficiaires était également très variée. Ceux-ci comprennent 82 organismes jeunesse, 97 organismes de diverses cultures et 53 organismes autochtones.

C'est dans le centre du pays que le volet Développement des compétences a fonctionné le mieux, plus de 70 % du financement ayant été accordé à des projets menés en Ontario et au Québec. La participation a été relativement bonne dans les Prairies et en Colombie-Britannique, mais faible au Canada atlantique, dans le Nord et dans certaines régions rurales. Aucun projet n'a été entrepris à Terre-Neuve-et-Labrador depuis 2003-2004.

La faible participation dans ces régions s'explique par les difficultés à attirer des fonds de contrepartie et à satisfaire les critères de fonctionnement à longueur d'année. De plus, dans certaines régions, de nombreux organismes ont participé à des projets de stabilisation plutôt qu'au développement des compétences.

Les données recueillies dans le cadre de l'étude d'évaluation ont révélé que, à une exception près, le soutien envers le volet Développement des compétences était très fort dans les secteurs des arts et du patrimoine ainsi que dans un très vaste éventail d'organismes de différentes disciplines, peu importe la taille de la collectivité.

Le volet Développement des compétences semble avoir eu une incidence positive en renforçant les pratiques de gouvernance, administratives et financières des organismes artistiques et patrimoniaux. Dans certains cas, les projets ont remporté beaucoup de succès et ont permis d'atteindre des résultats importants avec un financement très faible. De nombreux bénéficiaires ont mentionné que ces projets avaient permis la restructuration de leur organisme, une orientation accrue sur les dimensions d'entreprise et de gestion ainsi que la préparation de plans qui ont été mis en œuvre depuis. Nous avons entendu fréquemment le commentaire suivant : « Le programme a eu une grande importance; nous n'aurions jamais réalisé le projet sans le soutien du volet Développement des compétences. » La flexibilité du volet a été particulièrement appréciée, car elle a permis de cibler les besoins propres à chaque organisme.

Le volet Développement des compétences était destiné à des organismes dont l'orientation était déjà relativement professionnelle. Il n'a pas visé à soutenir le grand nombre d'organismes artistiques et patrimoniaux très réduits, saisonniers et bénévoles qui existent un peu partout au pays. Certains intervenants clés ont suggéré d'appuyer ce type d'organisme dans l'avenir.

Dans certains cas, des organismes ont présenté des demandes au titre du volet Développement des compétences année après année, ce qui pourrait indiquer qu'il serait

nécessaire de mettre en place une démarche pluriannuelle ou que certains organismes acquièrent une dépendance envers le financement de ce volet.

Les principales critiques du volet Développement des compétences étaient liées à l'administration, au délai d'approbation des demandes et aux exigences de rapport et de comptabilité. Presque tous les intervenants ont signalé que le niveau de détail exigé dans les rapports et la fréquence de ceux-ci étaient très exigeants, en particulier compte tenu du faible niveau de financement. Certains de ces problèmes ont été résolus à la suite du renouvellement des modalités du programme en 2005, au moment où il a été rendu possible d'accorder de petites subventions à partir de 2006-2007. Ce changement a permis de réduire les exigences de rapport pour les bénéficiaires de subventions. (Par contre, nous avons interrogé des organismes ayant reçu des subventions et des contributions, et ceux-ci n'ont remarqué aucune différence dans le fardeau administratif.)

L'une des études de cas les plus fructueuses était un organisme de services aux membres qui avait élaboré des outils pour de nombreuses organisations, contrairement aux projets de développement des compétences types qui ne touchent qu'un seul organisme à la fois. Il pourrait être approprié d'encourager ce genre d'initiative plus vaste.

5.4.3 Incitatifs aux fonds de dotation

Tous s'entendent pour dire que le volet Incitatifs aux fonds de dotation est un succès, malgré les réductions involontaires des remises aux fondations à la suite de la modification des règlements de l'Agence du revenu du Canada et les importantes diminutions du marché ayant eu lieu à la fin de 2008. Le volet a permis d'accroître les dons privés aux organismes artistiques, d'établir de nouveaux flux de revenus pour ceux-ci et d'encourager une vision à long terme de la gestion financière par les fonds de dotation.

Comme il a été indiqué, quelque 121 organismes artistiques ont participé à ce volet jusqu'à présent. L'investissement fédéral total, qui a été de 73,4 millions de dollars, a permis de recueillir des dons de 104,4 millions de dollars de la part du secteur privé.

Les Incitatifs aux fonds de dotation constituent le volet du PCAPC ayant reçu le plus de commentaires positifs. Presque tous les intervenants ont fait l'éloge du volet et étaient d'avis qu'il avait grandement contribué à une augmentation des dons privés aux organismes artistiques. Ils estimaient que les fonds de dotation offraient un nouveau flux de rentrées qui diversifiait les fonds d'exploitation et le capital permanent et qu'ils permettaient à l'organisme de se tourner davantage vers l'avenir. Même si la récente couverture médiatique des remises aux fondations reflète la déception quant aux résultats de la mise en place de fonds de dotation, la viabilité à long terme de l'économie canadienne et les marchés financiers devraient assurer la valeur de cette approche. Plusieurs intervenants ont mentionné que, véritable signe de succès du volet, celui-ci a été imité par plusieurs provinces.

La principale critique à l'égard des Incitatifs aux fonds de dotation concerne le succès du volet : le montant des dons aux fonds de dotation des organismes artistiques a augmenté à

un point tel que les fonds de contrepartie versés par le gouvernement fédéral ont diminué au fil des ans, passant de un dollar du gouvernement par dollar du secteur privé à un peu plus de 50 cents pour un dollar. Selon de nombreux intervenants, la contrepartie du gouvernement fédéral a une influence sur les décisions des donateurs, et il est délicat de ne pas connaître le niveau de la contrepartie. Le volet serait encore plus avantageux si les organismes pouvaient compter sur un niveau stable de fonds de contrepartie sur une campagne de financement pluriannuelle.

L'un des effets imprévus du volet a été qu'il a peut-être détourné, dans certains cas, le financement vers le fonds de dotation, à un moment où l'organisme avait un besoin criant de fonds d'exploitation. Une autre critique concerne le manque de maîtrise et de souplesse qui découle du placement des fonds dans des fondations communautaires.

Le volet Incitatifs aux fonds de dotation est administré de façon simple, mais il pourrait être simplifié davantage par l'élimination de la nécessité de présenter les mêmes documents à l'appui année après année.

Les organismes patrimoniaux ne sont pas admissibles au volet Incitatifs aux fonds de dotation. Les données présentées au tableau 4 indiquent qu'ils ont été en mesure d'établir des fonds de dotation substantiels (146 millions en fonds de dotation en 2006-2007) même s'ils n'ont pas été soutenus par ce volet. Une recherche commandée par PCH en 2004 a conclu qu'un volet semblable serait profitable aux organismes patrimoniaux¹⁴.

5.4.4 Appui limité aux organismes artistiques en situation précaire

Le financement d'urgence à court terme offert dans le cadre du volet Appui limité aux organismes artistiques en situation précaire a permis à quatre importants organismes artistiques d'éviter la faillite et de continuer à offrir leurs programmes aux Canadiens.

Ses principaux avantages sont qu'il limite le recours au gouvernement fédéral pour l'obtention d'un prêt d'urgence et qu'il offre un cadre permettant de réunir les partenaires en vue de planifier le redressement financier.

Avant le PCAPC, il y avait énormément de pressions politiques pour l'obtention de fonds d'urgence lorsque des organismes étaient en détresse, et aucun critère n'était en place pour établir les modalités d'allocation des fonds, la participation des intervenants communautaires et la viabilité des plans de redressement. Le PCAPC a presque éliminé ce type de demandes.

Quatre organismes ont été soutenus dans le cadre de ce volet, et ils sont toujours actifs dans leur collectivité aujourd'hui. L'un d'entre eux s'est solidement rétabli, deux semblent se redresser et le dernier connaît toujours des difficultés financières.

¹⁴ TCI Management Consultants, *An Examination of Endowment Funding as a Means of Financing Canada's Heritage Organization*, préparé pour le ministère du Patrimoine canadien, mars 2004.

Très peu d'intervenants connaissaient ce volet, ce qui n'est pas surprenant, puisqu'il s'agit d'un instrument de dernier recours. La majorité de ceux qui en avaient entendu parler y était favorable. Toutefois, quelques dirigeants d'organismes artistiques ont critiqué le volet, car, selon eux, il récompenserait la mauvaise gestion.

Le volet Appui limité aux organismes artistiques en situation précaire sert également d'instrument d'intervention d'urgence et définit le rôle du gouvernement fédéral dans le dénouement de situations de crise. Il faudrait peut-être l'associer à un autre type de soutien pour assurer la stabilité de l'organisme à long terme et l'élargir pour inclure les organismes patrimoniaux.

5.4.5 Capitales culturelles du Canada

Capitales culturelles du Canada est un programme qui reconnaît et soutient les collectivités du pays qui encouragent les arts et la culture.

Les municipalités canadiennes (y compris les administrations autochtones équivalentes) sont en concurrence pour l'obtention d'une désignation en fonction de leur population :

- Le niveau 1 s'adresse aux collectivités de plus de 125 000 habitants (un prix pouvant atteindre jusqu'à deux millions de dollars annuellement).
- Le niveau 2 s'adresse aux collectivités comptant de 50 000 à 125 000 habitants (un prix pouvant atteindre jusqu'à 750 000 dollars annuellement).
- Le niveau 3 s'adresse aux collectivités de moins de 50 000 habitants (deux prix pouvant atteindre jusqu'à 500 000 dollars annuellement, mais, certaines années, trois prix ont été remis).

En outre, un prix de partenariats culturels innovateurs entre plusieurs collectivités dans au moins deux provinces ou territoires est remis annuellement. Un prix, offert sous la forme d'une contribution maximale de 500 000 dollars, peut être décerné chaque année. Le prix n'a été remis qu'une seule fois.

Entre 2003 et 2008, 29 désignations ont été décernées à des collectivités canadiennes, ce qui représente des dépenses d'environ 13,7 millions de dollars.

CCC a obtenu des résultats positifs : accroître la sensibilisation et la fierté locales, accroître le développement culturel, promouvoir les partenariats, etc. Les entrevues et les études de cas ont indiqué que la désignation avait des incidences bien après l'année de son octroi, entraînant une augmentation de la programmation, de la planification culturelle et des dépenses municipales en culture. De nombreux intervenants ont mentionné que le programme avait rassemblé des partenaires non traditionnels en culture, en science, en santé et en affaires, et que les résultats étaient véritablement remarquables. Les intervenants étaient également d'avis que la reconnaissance externe avait donné à la culture une crédibilité et une légitimité nouvelles dans la collectivité.

CCC a atteint des résultats à plusieurs égards. Il constitue à la fois une récompense à l'excellence, un encouragement à la planification culturelle des municipalités, un outil de renforcement de la fierté et du soutien de la collectivité à l'égard des arts et du patrimoine, une façon d'offrir aux Canadiens un accès aux arts et au patrimoine de qualité à l'échelle locale et une manière d'établir des partenariats pour promouvoir et réaliser le développement culturel à l'échelle locale.

Si la plupart des intervenants croyaient que CCC avait du succès, il était manifeste qu'ils fondaient leur évaluation sur différents facteurs et que leurs perceptions et visions des objectifs du volet divergeaient. Certains le considéraient principalement comme une récompense pour des réalisations passées, d'autres, comme une source de financement pour mettre en œuvre des plans. Il pourrait être utile de préciser la formulation des objectifs de CCC et d'assurer l'uniformité des communications d'une année à l'autre.

Des preuves donnent à penser que CCC a remporté plus de succès dans les petites collectivités que dans les grandes. Dans les grandes villes, certains pensaient que la désignation CCC avait peu d'effet et semblait rapidement dans l'oubli. Des intervenants ont mentionné que le niveau de financement était trop faible pour être marquant dans une grande ville à la scène culturelle vibrante. Pour traiter cette préoccupation, la somme remise à la catégorie de niveau 1 a été accrue en 2006.

Selon certains, le nombre annuel de bénéficiaires, soit cinq, est trop élevé et diminue la valeur de l'honneur et de ses effets. On se demande si le volet pourra durer encore longtemps en accordant autant de désignations avant l'apparition des problèmes de double emploi, en particulier dans la catégorie des grandes villes. La catégorie Innovation en collaboration culturelle n'a été attribuée qu'une seule fois; l'intérêt limité envers celle-ci indique qu'elle devrait être éliminée.

CCC est le seul volet du PCAPC qui comporte un examen officiel approfondi des demandes par un comité externe. Tel qu'il en a été question dans la section sur la mesure du rendement, peu de données continues sont publiées sur ce volet, par exemple sur les tendances des dépenses municipales en arts et en culture ou les incidences de la désignation sur les organismes artistiques et patrimoniaux locaux. Quelques enquêtes ponctuelles ont été menées afin d'obtenir des renseignements sur ce type d'indicateurs.

À l'instar d'autres volets du PCAPC, CCC était considéré comme contraignant sur le plan administratif. Il semblerait que les exigences de rapports financiers et administratifs pourraient être simplifiées.

Il a été signalé que le programme était peu connu à l'échelle nationale. Une promotion accrue pourrait faire augmenter le nombre de demandes et faire progresser les objectifs du PCAPC.

Dans l'ensemble, le volet semble avoir entraîné des retombées positives très importantes dans de nombreuses villes désignées « Capitale culturelle », en particulier les villes de petite taille ou de taille moyenne. Capitales culturelles est généralement perçu comme un

programme distinct et, chez les intervenants clés, il y a eu un débat à savoir si le volet avait sa place au sein du PCAPC.

5.4.6 Projets de réseautage

Les deux réseaux recevant actuellement du financement, soit le Réseau des villes créatives du Canada et Les Arts et la Ville, ont obtenu des résultats positifs en encourageant les municipalités à soutenir les arts et le patrimoine¹⁵. Le nombre de membres de ces réseaux a augmenté et des enquêtes internes auprès des membres indiquent un niveau élevé de satisfaction quant aux services offerts.

Les réseaux reçoivent un énorme soutien, presque unanime. Les intervenants ont mentionné qu'ils jouaient un rôle essentiel et crucial en reliant les travailleurs culturels, en soutenant les politiques culturelles municipales, en permettant l'échange d'information et en faisant la promotion de l'innovation et des pratiques exemplaires. Bon nombre d'entre eux ont signalé que les travailleurs culturels à l'échelle municipale étaient auparavant isolés et que ces réseaux avaient grandement accru la collégialité et le partage d'information. Ils estimaient que les deux réseaux avaient augmenté la sensibilité quant à l'importance de la culture et, au final, permis une hausse du financement des arts et du patrimoine par les municipalités. Plusieurs répondants ont indiqué que les renseignements et les conférences offerts par les deux réseaux leur avaient ouvert les yeux à la scène nationale et à ce qui pouvait être réalisé à l'échelle locale.

Bien que les deux réseaux recevant du financement soient considérés comme très fructueux et efficaces, peu d'intervenants savaient que le financement provenait du PCAPC ou que le PCAPC comprenait un volet Projets de réseautage. Cette situation soulève la question de savoir si l'aide financière disponible pour des projets de réseautage devrait être davantage communiquée et si d'autres réseaux devraient être soutenus.

¹⁵ Ce volet a également soutenu dans le passé le Réseau des arts pour la jeunesse. Ce dernier a été examiné dans le cadre de l'évaluation formative précédente de Capitales culturelles du Canada et des Projets de réseautage.

6. Conclusions

Voici les conclusions pour chaque enjeu et question de l'évaluation.

6.1 Raison d'être et pertinence du programme

1. Le PCAPC est-il toujours nécessaire?

Un programme comme le PCAPC est toujours nécessaire pour renforcer l'efficacité, la gestion et le financement des organismes artistiques et patrimoniaux et les aider à faire face à de nouveaux défis. La réalisation de la viabilité organisationnelle n'est pas le résultat d'un seul effort, mais plutôt d'une activité permanente qui continue de nécessiter une attention spéciale. En outre, le ralentissement économique qu'a connu le Canada à la fin de 2008 a des incidences négatives sur la situation financière des organismes artistiques et patrimoniaux. À titre d'exemple, mentionnons la décision de certaines fondations communautaires et de conseils des arts, dont les actifs comprennent des fonds de contrepartie de PCH, de réduire substantiellement les sorties de fonds ou de les interrompre provisoirement pour 2008, et peut-être davantage.

2. L'intervention du gouvernement fédéral est-elle justifiée?

L'intervention du gouvernement fédéral est justifiée, car le leadership fédéral a réussi à éveiller l'attention à l'échelle du Canada sur les questions de viabilité et a suscité de nouveaux apports de fonds d'autres administrations et du secteur privé, ce qu'aucune autre administration ou fondation privée n'aurait pu accomplir. L'aspect de la contrepartie en ce qui concerne le financement du PCAPC et les critères relatifs aux divers volets ont réuni des partenaires pour soutenir les arts et le patrimoine. Selon les intervenants clés, si le gouvernement fédéral décidait de se retirer, ce soutien à plusieurs niveaux serait menacé en raison de l'effet de légitimation de la participation du gouvernement fédéral à l'échelle du pays.

3. Le PCAPC cadre-t-il avec les priorités du gouvernement?

Le PCAPC est inscrit officiellement dans l'Architecture des activités de programme (AAP) de PCH. Par la mise en place d'incitatifs fiscaux supplémentaires pour les dons aux organismes de bienfaisance, la notion de viabilité organisationnelle a également été intégrée dans les budgets fédéraux 2006 et 2007. En 2008, la direction a conclu que certains volets du PCAPC avaient atteint leurs objectifs. Pour 2009-2010, le programme dispose d'un budget de 33,8 millions de dollars à la suite de compressions se chiffrant à 4,2 millions de dollars. En novembre 2008, la Direction générale de la politique des arts a indiqué à l'équipe d'évaluation qu'elle aimerait créer un nouveau volet dans un PCAPC redéfini afin de continuer à soutenir la viabilité des organismes culturels canadiens.

6.2 Succès et incidences

4. Dans quelle mesure le programme a-t-il obtenu les résultats immédiats et intermédiaires escomptés?

Le PCAPC a démontré des progrès dans l'atteinte de ses deux résultats intermédiaires : faire augmenter le soutien communautaire aux organismes artistiques et patrimoniaux, et contribuer à la santé organisationnelle, administrative et financière de ceux-ci.

Les principales constatations concernant les résultats immédiats du programme sont les suivantes :

- Deux des volets du PCAPC, en particulier, ont aidé un grand nombre d'organismes artistiques et patrimoniaux à améliorer leur viabilité organisationnelle. Des intervenants clés ont déclaré que les organismes artistiques et patrimoniaux sont plus solides sur le plan organisationnel, plus viables, plus aptes à recueillir des fonds et mieux appuyés par leurs collectivités, et qu'ils peuvent compter sur un plus grand nombre de sources de financement diversifiées en raison du volet Développement des compétences. De la même façon, le volet Projets de stabilisation est également considéré comme ayant atteint des résultats généralement positifs. La grande majorité des organismes admissibles qui étaient intéressés à participer l'ont déjà fait, car aucun nouveau projet n'a été proposé au cours des dernières années. Les intervenants clés ont convenu que l'approche particulière adoptée par le volet Projets de stabilisation avait atteint ses objectifs. D'autres approches qui permettent d'accroître la participation communautaire sont examinées partout au pays.
- De tous les volets du PCAPC, c'est le volet Incitatifs aux fonds de dotation qui a obtenu les commentaires les plus positifs de la part des intervenants clés. Ce volet est considéré comme ayant un impact différentiel fort sur la quantité de dons du secteur privé aux organismes artistiques. Il est plus simple à administrer comparativement aux autres volets du PCAPC. La principale critique concerne le succès du volet : la quantité de dons aux fonds de dotation des organismes artistiques a augmenté à un point tel que les fonds de contrepartie versés par le gouvernement fédéral ont diminué au fil des ans. Une autre critique très répandue, c'est que les organismes patrimoniaux ne sont pas admissibles.
- Le volet Appui limité aux organismes artistiques en situation précaire a joué un rôle vital en aidant quatre organismes artistiques (dont trois orchestres symphoniques) à éviter la faillite. À l'heure actuelle, les quatre organismes poursuivent leurs activités.
- Le volet Capitales culturelles a contribué à aider les collectivités qui présentent leur candidature pour la désignation à soutenir les activités

culturelles locales. Depuis la création de ce volet, un total de 119 candidatures ont été soumises, et le processus de présentation des candidatures a eu une incidence positive pour ce qui est de réunir les intervenants.

- Le volet Projets de réseautage soutient actuellement deux réseaux, et les intervenants clés ont déclaré que le Réseau des villes créatives du Canada et Les Arts et la Ville fonctionnent efficacement.

5. Dans quelle mesure des progrès ont-ils été réalisés en vue de l'atteinte du résultat à long terme du PCAPC?

Le résultat à long terme prévu du PCAPC est le suivant : « En plus d'y participer, les Canadiens et Canadiennes bénéficient des activités offertes par des organismes artistiques et patrimoniaux bien dirigés, au sein de communautés qui les apprécient et les appuient. »

Au cours des dix années (de 1996-1997 à 2006-2007) pour lesquelles des données sont disponibles, les secteurs artistiques et patrimoniaux ont connu une augmentation des auditoires et un soutien accru considérable de leurs collectivités, particulièrement du secteur privé. Bien qu'il ne soit pas possible de n'attribuer ces tendances qu'au PCAPC, il est raisonnable de présumer que celui-ci a eu, à tout le moins, une certaine influence. À preuve, les intervenants clés ont affirmé qu'un changement dans l'approche de gestion des organismes artistiques et patrimoniaux a permis de faire participer leurs collectivités de façon plus efficace.

6. Quels ont été les incidences et les effets imprévus (positifs ou négatifs) du PCAPC?

Les incidences imprévues du PCAPC ont été, pour la plupart, positives. La principale d'entre elles étant la création de programmes de financement provinciaux. Néanmoins, en renforçant certains organismes, le PCAPC pourrait avoir eu l'effet imprévu de perpétuer les écarts entre les régions. Pour le confirmer, il faudrait effectuer d'autres recherches à ce sujet.

7. Le PCAPC est-il assorti de mesures du rendement appropriées?

Les responsables du programme ont entrepris plusieurs études au fil des ans sur différents volets du PCAPC, ce qui a permis de recueillir de l'information axée sur les résultats. Pourtant, peu d'information de cette nature est communiquée aux Canadiens de façon continue. Aucun rapport annuel pour le PCAPC n'est rédigé, bien que la direction du programme ait indiqué qu'il est maintenant prévu d'en préparer un pour le Secteur des affaires culturelles de PCH, qui comprendra de l'information sur le PCAPC.

6.3 Rentabilité et solutions de rechange

8. Y a-t-il des questions liées à la conception et à l'exécution du programme?

Chaque volet du PCAPC a été conçu et exécuté différemment, afin de répondre aux objectifs particuliers du programme. Cela a donné lieu à des résultats mitigés : les volets du programme étaient très adaptés aux besoins d'auditoires particuliers, et ciblés sur ceux-ci, mais la conception et l'exécution du programme étaient peut-être inutilement complexes. Presque tous les intervenants estimaient que les exigences administratives du PCAPC étaient contraignantes; cependant, le personnel de PCH a reçu des félicitations pour la qualité du service offert.

9. Les organismes artistiques et patrimoniaux sont-ils également bien desservis par le PCAPC?

Étant donné que le nom du programme comprend à la fois les arts et le patrimoine, il en découle une perception du public voulant que le programme cible et desserve également les deux secteurs. Cependant, la conception du programme était axée initialement sur les organismes artistiques, et les clients du secteur patrimonial pourraient être admissibles à certains volets. Il y aurait lieu de se demander si certains volets du PCAPC devraient être accessibles aussi bien aux organismes artistiques qu'aux organismes patrimoniaux. Autrement, il serait peut-être préférable de desservir les organismes patrimoniaux dans le cadre d'un programme distinct.

10. Les six volets du PCAPC fonctionnent-ils ensemble efficacement comme un programme accessible et cohérent?

Bien qu'il existe des relations complémentaires importantes à l'intérieur du PCAPC, la promotion du PCAPC en tant que programme intégré était limitée en raison de difficultés de communication et de différences entre les volets quant à l'approche administrative, la clientèle et le niveau d'incidence. Malgré cela, l'incidence du programme sur les organismes et leurs collectivités locales reflète une notion plus largement acceptée de viabilité.

11. Quel est le niveau d'efficacité administrative?

Depuis la création du PCAPC, le rapport de coûts administratifs a été de 16,4 %. Ce rapport relativement élevé est attribuable à plusieurs facteurs, notamment le niveau élevé d'administration en raison du nombre considérable d'analyses nécessaires pour les projets du volet Développement des compétences qui sont relativement petits sur le plan de la valeur monétaire, les nombreux rapports exigés et la structure administrative décentralisée.

12. Existe-t-il des solutions de rechange au PCAPC?

Il n'existe pas de programmes fédéraux qui pourraient servir de solution de rechange au PCAPC. Celles qui pourraient être envisagées pour certains volets comprennent l'octroi d'un financement accru au Conseil des Arts du Canada pour le développement organisationnel des organismes artistiques, au Programme d'aide aux musées pour les

organismes patrimoniaux ou aux organismes tiers. Autrement, certains critères du PCAPC pourraient être revus. Par exemple, au lieu de financer de petits projets annuellement, on pourrait songer à soutenir des projets pluriannuels dans le cadre d'une stratégie globale de viabilité.

7. Recommandations et réponse de la direction

1. Le Ministère devrait élaborer une nouvelle stratégie pour la viabilité du secteur des arts et du patrimoine qui met à profit les aspects les plus réussis du PCAPC.

Le Ministère devrait élaborer une nouvelle stratégie pour la viabilité du secteur des arts et du patrimoine qui met à profit les aspects les plus réussis du PCAPC et améliore aussi la rationalisation et la cohérence du programme. La nouvelle stratégie devrait également tenir compte de la recherche sur la viabilité dans d'autres secteurs qui souligne l'utilité de favoriser un environnement pour des organismes artistiques et patrimoniaux viables collectivement, plutôt que de mettre l'accent uniquement sur le bien-être d'organismes individuels¹⁶.

L'une des questions à aborder dans une nouvelle stratégie est de savoir si les organismes tant artistiques que patrimoniaux devraient être admissibles aux volets d'un nouveau programme ou s'il devrait y avoir deux approches stratégiques distinctes pour les deux secteurs. Comme il a été mentionné plus tôt, le programme original était principalement axé sur les organismes artistiques.

En ce qui concerne l'élaboration de cette stratégie, les résultats de la présente étude d'évaluation suggèrent que le Ministère devrait prendre en considération les éléments suivants :

- Favoriser un environnement viable pour les organismes artistiques et patrimoniaux en encourageant la diversification des sources de financement et en stimulant le soutien du secteur privé, des collectivités et des municipalités. On pourrait peut-être y parvenir de la façon suivante :
 - Malgré l'attention publique récente aux politiques de paiement des fondations dans la situation économique actuelle, le volet Incitatifs aux fonds de dotation poursuivrait ses activités avec un financement qui serait augmenté de façon substantielle afin de continuer à stimuler le versement de dons du secteur privé.
 - La continuation du volet Capitales culturelles du Canada afin de stimuler le soutien accru et soutenu des municipalités et des collectivités pour le secteur des arts et du patrimoine. Pour attirer un plus grand nombre de candidatures, il faudrait améliorer les communications nationales du programme et rationaliser les exigences en matière de rapport. Il faudrait également clarifier les objectifs de ce volet, car l'évaluation a permis de constater qu'ils étaient sujets à diverses interprétations. Pour améliorer la rationalisation et la cohérence, il faudrait songer à ajuster les catégories de population et à n'accorder qu'une seule désignation par catégorie de

¹⁶ Voir à titre d'exemple *Capacity Building in Arts, Culture, and Heritage Organizations: Knowledge from the Field*, Ginsler & Associates, janvier 2005.

- population. La catégorie Innovation en collaboration culturelle serait éliminée, étant donné qu'il n'y a eu que peu de mises en candidature dans le passé. Les économies réalisées par ces changements pourraient servir à financer d'autres aspects de la stratégie globale.
- Le maintien du volet Appui limité aux organismes artistiques en situation précaire. Ce volet fournit un cadre clair pour assurer que divers partenaires se réunissent pour aider à la survie d'importants organismes en détresse et protéger le gouvernement fédéral des demandes spéciales de financement d'urgence.
 - Il faudrait soutenir l'élaboration et l'exécution d'initiatives d'apprentissage et de réseautage qui renforcent la viabilité des organismes artistiques et patrimoniaux collectivement en favorisant les pratiques exemplaires, l'apprentissage partagé et les partenariats. Cela pourrait signifier de remplacer les volets Projets de stabilisation, Développement des compétences et Projets de réseautage par un financement qui serait alloué aux initiatives globales mettant à contribution plusieurs joueurs/partenaires sur une base pluriannuelle, plutôt que de mettre l'accent sur le soutien à des projets individuels sur une base annuelle. Deux options pourraient être envisagées :
 - L'exécution avec des organismes partenaires (comme des collectifs régionaux et des organismes de services regroupant des membres nationaux et provinciaux), qui présenteraient des propositions pour des initiatives de financement qui renforcent plusieurs organismes. Il faudrait déterminer les coûts administratifs de cette option, mais ils seraient probablement moindres que les coûts actuels, car un seul projet desservirait davantage de bénéficiaires.
 - Un financement accru du Conseil des Arts du Canada (pour les organismes artistiques) et du Programme d'aide aux musées (pour les organismes patrimoniaux) afin d'améliorer l'efficacité organisationnelle ainsi que les initiatives de développement et le financement.

Réponse de la direction – Acceptée – En cours

Le Programme de consolidation des arts et du patrimoine canadiens détient des ressources et des autorisations jusqu'au 31 mars 2010. Le Ministère a entrepris l'élaboration d'un successeur rationalisé et prospectif au PCAPC* qui comprendrait les volets Incitatifs aux fonds de dotation, Capitales culturelles du Canada et Appui limité aux organismes artistiques en situation précaire ainsi qu'un nouveau volet pour les initiatives stratégiques, qui mettrait à profit les réalisations de stabilisation, de développement des compétences et de réseautage.

Date de mise en œuvre – Exercice financier 2009-2010

* Sous réserve de l'autorisation cadre.

2. Il faut insister sur la mesure du rendement pour un futur programme.

Peu d'information courante sur le rendement axé sur les résultats est communiquée aux Canadiens. Le Ministère doit revoir la stratégie de mesure du rendement du programme dans la conception du futur programme, en précisant les indicateurs de rendement, les sources des données et les méthodes de collecte des données appropriés.

Il faut publier régulièrement un rapport sur le rendement, afin que les Canadiens sachent dans quelle mesure des progrès sont accomplis dans l'atteinte des résultats prévus du programme.

Réponse de la direction – Acceptée – En cours

Pour assurer que les résultats sont communiqués aux Canadiens, le Secteur des affaires culturelles publie un rapport annuel soulignant les résultats du programme pour le Secteur, y compris des éléments du PCAPC.

La Direction générale de la politique des arts a également entrepris une schématisation des résultats de tous ses programmes en fonction du modèle logique du Secteur; ce processus continu comprend d'autres rapports sur les résultats du PCAPC.

Conformément à la pratique du programme, ses responsables procéderont à l'examen et à la mise à jour de la stratégie de gestion du rendement dans le cadre du processus de renouvellement du programme en cours.

Date de mise en œuvre – Exercice financier 2009-2010

Annexe A – Matrice d'évaluation

Enjeux et questions de l'évaluation	Indicateurs de mesure	Méthodes de collecte de données
Raison d'être et pertinence du programme		
1. Le PCAPC est-il toujours nécessaire?	<ul style="list-style-type: none"> Situation actuelle des besoins ayant donné lieu à la création du PCAPC. Autres enjeux étant apparus dans le secteur depuis la mise en œuvre du PCAPC. 	Étude et analyse documentaires Entrevues auprès d'intervenants clés Sondage auprès des bénéficiaires et des demandeurs Études de cas Analyse de statistiques secondaires
2. L'intervention du gouvernement fédéral est-elle justifiée?	<ul style="list-style-type: none"> Tendances et rôles joués par d'autres intervenants (administrations provinciales et municipales, secteur privé, etc.) dans le financement des arts et du patrimoine. État du programme et de ses volets quant à l'atteinte des objectifs à long terme. Répercussions potentielles sur les clients cibles si le PCAPC était éliminé. 	Étude et analyse documentaires Sondage auprès des bénéficiaires et des demandeurs Entrevues auprès d'intervenants clés Études de cas
3. Dans quelle mesure le programme correspond-il aux priorités du gouvernement et du Ministère, y compris les objectifs ministériels stratégiques?	<ul style="list-style-type: none"> Preuves que les objectifs du PCAPC ont été inclus dans les récents discours ministériels, le budget du gouvernement, le RPP et l'AAP de PCH, le plan stratégique du Conseil des Arts, etc. Harmonisation des objectifs avec d'autres politiques de PCH et de vastes politiques gouvernementales. 	Étude et analyse documentaires Entrevues auprès d'intervenants clés
Succès et incidences		
4. Dans quelle mesure le programme a-t-il obtenu les résultats immédiats et intermédiaires escomptés?		
a) Les organismes artistiques et patrimoniaux bénéficiant du programme ont les outils et les connaissances nécessaires pour mettre en œuvre des	<ul style="list-style-type: none"> Mesure dans laquelle les organismes bénéficiaires ont montré des changements dans la gouvernance, leurs pratiques de gestion et leur autonomie financière, ont accru leur auditoire, etc. 	Étude et analyse documentaires Entrevues auprès d'intervenants clés Sondage auprès des bénéficiaires et des demandeurs Études de cas

stratégies menant à la viabilité des organismes		
b) Augmentation des sommes totales des fonds de dotation et du nombre de fonds de dotation créés pour les organismes artistiques bénéficiant du programme	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tendances des fonds de dotation des organismes bénéficiaires. 	Étude et analyse documentaires Entrevues auprès d'intervenants clés Sondage auprès des bénéficiaires et des demandeurs Études de cas
c) Les importantes institutions artistiques évitent la faillite	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tendances du rendement financier des organismes bénéficiaires. ▪ Tendances en matière de faillite des organismes artistiques et patrimoniaux du Canada. 	Étude et analyse documentaires Entrevues auprès d'intervenants clés Sondage auprès des bénéficiaires et des demandeurs Études de cas
d) Participation accrue des communautés canadiennes au soutien des activités culturelles à l'échelle locale	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tendances du nombre de demandeurs au titre du volet Capitales culturelles du Canada au cours de son existence. ▪ Mesure dans laquelle les activités culturelles soutenues par Capitales culturelles du Canada persistent après la désignation. 	Étude et analyse documentaires Entrevues auprès d'intervenants clés Sondage auprès des bénéficiaires et des demandeurs Études de cas
e) Établissement de réseaux nationaux pour appuyer le développement culturel local	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tendances du nombre de participants aux réseaux soutenus. ▪ Tendances du niveau de satisfaction des participants aux réseaux soutenus. 	Étude et analyse documentaires Entrevues auprès d'intervenants clés Sondage auprès des bénéficiaires et des demandeurs Études de cas
f) Les organismes artistiques et patrimoniaux bénéficiant du programme sont soutenus dans leur collectivité	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mesure dans laquelle les organismes bénéficiaires ont obtenu un soutien financier du secteur privé. ▪ Mesure dans laquelle les capitales culturelles ont inclus des politiques et stratégies culturelles dans leurs plans stratégiques. ▪ Tendances de la vitalité du secteur des arts et du patrimoine dans un échantillon de collectivités. 	Étude et analyse documentaires Entrevues auprès d'intervenants clés Sondage auprès des bénéficiaires et des demandeurs Études de cas Analyse de statistiques secondaires
g) Contribution à l'amélioration de la santé organisationnelle, administrative et financière des organismes artistiques et du patrimoine bénéficiant du programme	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tendances des mesures du rendement financier des organismes bénéficiaires. ▪ Tendances du pourcentage des revenus des organismes bénéficiaires provenant de dons du secteur privé. 	Étude et analyse documentaires Entrevues auprès d'intervenants clés Sondage auprès des bénéficiaires et des demandeurs Études de cas Analyse de statistiques secondaires

5. Dans quelle mesure des progrès ont-ils été réalisés en vue de l'atteinte du résultat à long terme du PCAPC : « En plus d'y participer, les Canadiens et Canadiennes bénéficient de différentes manières des activités offertes par des organismes artistiques et patrimoniaux bien dirigés, au sein de communautés qui les apprécient et les appuient »?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tendances de l'effectif des organismes soutenus. ▪ Preuve du soutien financier accru des organismes bénéficiaires par des particuliers, des fondations, des entreprises et d'autres administrations. ▪ Tendances de l'assistance à des activités et expositions présentées par les organismes artistiques et patrimoniaux soutenus. 	<p>Étude et analyse documentaires</p> <p>Entrevues auprès d'intervenants clés</p> <p>Sondage auprès des bénéficiaires et des demandeurs</p> <p>Études de cas</p> <p>Analyse de statistiques secondaires</p>
6. Quels ont été les incidences et les effets imprévus du PCAPC?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Perspective des intervenants clés, des bénéficiaires et des demandeurs non financés. 	<p>Étude et analyse documentaires</p> <p>Entrevues auprès d'intervenants clés</p> <p>Sondage auprès des bénéficiaires et des demandeurs</p>
Rentabilité et solutions de rechange		
7. La conception du PCAPC prévoit-elle la façon la plus efficace d'atteindre les résultats prévus? Sinon, quelles sont les solutions de rechange?		
a) Y a-t-il des questions liées à la conception et à l'exécution du programme?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Forces et faiblesses de la conception et de l'exécution du PCAPC. 	<p>Étude documentaire</p> <p>Examen des dossiers et des bases de données</p> <p>Sondage auprès des bénéficiaires et des demandeurs</p> <p>Entrevues auprès d'intervenants clés</p>
b) Quel est le niveau d'efficacité administrative?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapport de coûts administratifs du PCAPC et de ses volets. ▪ Possibles améliorations de l'efficacité administrative. 	<p>Étude documentaire</p> <p>Examen des dossiers et des bases de données</p> <p>Entrevues auprès d'intervenants clés</p>
c) Quelles sont les autres solutions de rechange au PCAPC?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Solutions de rechange possibles; leurs avantages et inconvénients. 	<p>Étude et analyse documentaires</p> <p>Entrevues auprès d'intervenants clés</p>

d) Le PCAPC est-il assorti de mesures du rendement appropriées?	<ul style="list-style-type: none">▪ Mesure dans laquelle le système de rapport des projets présente les données sur les résultats.▪ Qualité des rapports sur le rendement du programme.	Examen des dossiers et des bases de données Étude documentaire Entrevues auprès d'intervenants clés
---	--	---

Annexe B – Liste des intervenants clés

VOLET	NOM*	ORGANISATION/TITRE
Ensemble du PCAPC	Cynthia White Thornley	DG, Politique des arts Ministère du Patrimoine canadien (PCH)
	Lyn Elliot Sherwood	DE, Groupe Patrimoine PCH
	Robert Hunter	Directeur, Politique des arts PCH
	Pierre Derome	Directeur, Programmes du patrimoine PCH
	Marie Moliner	DE, Région de l'Ontario PCH
	Lise Laneville	Gestionnaire, PCAPC PCH
	Louise Morrison	Gestionnaire, Capitales culturelles et Réseautage PCH
	Carole Barbeau	Coordonnatrice, Développement des compétences (Patrimoine) PCH
	Deborah Robichaud	Gestionnaire régionale des arts, de la culture et du patrimoine Atlantique PCH
	Luc Rathé	Gestionnaire culturel Québec PCH
	Valerie Hopper	Gestionnaire culturel Ontario PCH
	Claudette Novak	Gestionnaire, Développement culturel Prairies et Nord PCH
	André Courchesne	Directeur, Division des arts Conseil des Arts PCH
	Russell Kelly	Chef du Service de la musique Conseil des Arts
	Nicole Doucet	Directrice de la Division des disciplines artistiques Conseil des Arts
		Directeur général Opera.ca
		Directeur général et directeur adjoint Association des musées canadiens
		Directeur exécutif Conseil canadien des archives
		Directeur général BC Arts Council
		Directeur des finances et des programmes Saskatchewan Arts Council
		Responsable de la musique Conseil des arts de l'Ontario
		Directeur général Société des musées québécois
Stabilisation		Directeur général Creative Trust

VOLET	NOM*	ORGANISATION/TITRE
Fonds de dotation		PDG, Manitoba Museum
		Directeur général, Island Arts and Heritage Stabilization Program
		Président et directeur général, Fondation du Grand Montréal
		Directeur de programme Vancouver Foundation
		Administrateur délégué, Alberta Theatre Projects
Organismes en situation précaire		Président, Theatre New Brunswick Foundation
		Directeur général Orchestres Canada
Réseautage		Président du conseil d'administration, Réseau des villes créatives du Canada
		Directeur général Les Arts et La Ville
Capitales culturelles		Chef de projet, Saskatoon
		Directeur, Développement économique, St. John's
		Coordonnateur, Culture et patrimoine, Rivière-du-Loup
	Mark Kristmanson	Directeur, Activités dans la capitale, Commission de la capitale nationale
Développement des compétences		Directeur général, St. John's Women's Film and Video Festival
		Directeur, administration Théâtre du Nouveau Monde
		Ancien coordonnateur FrancoFête en Acadie
		Aboriginal Art and Culture Celebration Society
		Directeur général, Great Northern Arts Society
		Directeur artistique Sampradaya Dance Creations
		Codirecteur artistique Mocean Dance
		Directeur général Mentoring Artists for Women's Art
	Solange Bourgoin	PCH, Développement culturel, Québec
	Andrea Philp	PCH, Développement culturel, Région des Prairies et du Nord
		Coordonnateur des subventions et des dons planifiés, Glenbow Museum
		Directeur exécutif, Literary and Historical Society of Québec
		Directeur de la culture et du patrimoine, Orillia
		Directeur général, Gardiner Museum
		Directeur général Museums Association of Saskatchewan
		Adjoint de direction Pointe-à-Callière, musée d'archéologie et d'histoire de Montréal

* Conformément à la politique de confidentialité de PCH, le nom des interviewés ne faisant pas partie du gouvernement fédéral ne sont pas identifiés.

Annexe C – Instruments de collecte de données

Guide d'entrevue – Entrevues auprès d'intervenants clés : Évaluation du Programme de consolidation des arts et du patrimoine canadiens (PCAPC)

A. Contexte

La Direction des Services d'évaluation du ministère du Patrimoine canadien a retenu les services de Kelly Sears Consulting Group pour mener une évaluation du Programme de consolidation des arts et du patrimoine canadiens (PCAPC). Le PCAPC vise à renforcer l'efficacité organisationnelle et à établir une capacité opérationnelle et financière au sein du secteur des arts et du patrimoine ainsi qu'à assurer que ces organismes mènent leurs activités dans des collectivités qui les apprécient, les appuient et les perçoivent comme des atouts importants.

Le budget annuel du PCAPC s'établit à quelque 38 millions de dollars. Voici une description des six volets du PCAPC qui ont été évalués dans le cadre de l'étude :

- **Projets de stabilisation** : Ce volet offre du financement à des projets régionaux qui aident les organismes artistiques et patrimoniaux à améliorer leur gouvernance, leur administration et leur santé financière. Quelque dix millions de dollars ont été investis dans dix projets de stabilisation; plus de 200 organismes artistiques et patrimoniaux ont participé.
- **Développement des compétences** : Ce volet offre une aide financière aux organismes artistiques et patrimoniaux qui n'ont pas accès à un projet de stabilisation (décrit ci-dessus), afin que ces organismes améliorent leur gouvernance ainsi que leur situation organisationnelle ou financière. Plus de 690 organismes (460 organismes artistiques et plus de 230 organismes patrimoniaux) ont bénéficié à ce jour d'un investissement de plus de 31 millions de dollars.
- **Incitatifs aux fonds de dotation** : Ce volet cherche à encourager le secteur privé à contribuer aux fonds de dotation des organismes artistiques, en jumelant les dons du secteur privé aux fonds de dotation de ces organismes. Il vise à accroître l'autonomie des organismes par de nouvelles sources de financement et l'engagement communautaire. À ce jour, 99 organismes artistiques ont obtenu des fonds de contrepartie. L'investissement fédéral total, qui s'est établi à 58,8 millions de dollars, a permis de recueillir des dons de plus de 75 millions de dollars de la part du secteur privé.
- **Appui limité aux organismes artistiques en situation précaire** : Ce volet fournit une aide d'urgence unique limitée aux organismes artistiques importants en danger de faillite imminente ou de cessation permanente d'activités. Il vise à assurer la survie d'organismes artistiques de premier plan pour les Canadiens. Trois organismes ont bénéficié d'un soutien à ce jour : le Calgary Philharmonic Orchestra, le Winnipeg Symphony Orchestra et le Théâtre du Rideau Vert.
- **Capitales culturelles du Canada** : Ce volet reconnaît et appuie les collectivités canadiennes qui favorisent les arts et la culture dans la vie de leur collectivité. Chaque année, des collectivités canadiennes posent leur candidature pour recevoir une des cinq désignations à titre de Capitale culturelle du Canada. Il vise à ce que les collectivités soutiennent et valorisent leurs organismes artistiques et patrimoniaux. De 2003 à 2007, environ 13,3 millions de dollars ont été octroyés à 25 collectivités.
- **Projets de réseautage** : Ce volet finance des projets de réseautage pancanadiens qui visent à améliorer et à renforcer la capacité en exploitant le dynamisme des artistes, des arts et de la culture pour créer des collectivités créatives, durables et saines. À ce jour, trois organismes ont

bénéficié d'un soutien : le Réseau des villes créatives du Canada, le Réseau des arts pour la jeunesse et Les Arts et la Ville.

L'étude d'évaluation vise à :

- déterminer si le PCAPC et ses volets sont toujours pertinents;
- examiner les résultats atteints et la rentabilité du programme;
- définir et explorer des politiques ou des programmes gouvernementaux de rechange plus rentables.

En plus des entrevues auprès d'intervenants clés, l'étude d'évaluation comporte un examen des données secondaires et des statistiques sur l'efficacité des organisations et la capacité des organismes artistiques et patrimoniaux; des études de cas des projets financés; un sondage en ligne auprès de bénéficiaires du PCAPC et de demandeurs non financés.

L'entrevue devrait durer environ une heure. Vos opinions demeureront confidentielles et seront groupées à toutes les réponses reçues. Nous vous remercions de votre temps et de vos commentaires.

B. Questions

Veuillez examiner les questions suivantes avant l'entrevue. Si vous n'avez pas d'opinion à l'égard d'une question particulière, sentez-vous à l'aise de la sauter.

- 1) **Votre relation avec le PCAPC.** Veuillez décrire brièvement votre relation avec le PCAPC et nommer les volets que vous connaissez.
- 2) **Tendances et enjeux dans le secteur des arts et du patrimoine.** Quels sont les principaux enjeux et tendances auxquels sont confrontés les organismes artistiques et patrimoniaux au Canada?
- 3) **Résultats atteints par les volets du PCAPC.** Depuis le début du programme, quels ont été les principaux résultats et effets des volets du PCAPC que vous connaissez?
 - a) Projets de stabilisation : Quels résultats ont-ils été atteints quant à l'amélioration des pratiques administratives et organisationnelles ainsi que des structures financières des organismes artistiques et patrimoniaux?
 - b) Développement des compétences : Quels résultats ont-ils été atteints quant à l'amélioration des pratiques administratives et organisationnelles ainsi que des structures financières des organismes artistiques et patrimoniaux?
 - c) Incitatifs aux fonds de dotation : Quels résultats ont-ils été atteints quant à la création de fonds de dotation et l'accroissement des dons privés aux organismes artistiques?
 - d) Appui limité aux organismes artistiques en situation précaire : Quels résultats ont-ils été atteints quant à l'évitement de la faillite pour des organismes artistiques importants?
 - e) Capitales culturelles du Canada : Quels résultats ont-ils été atteints quant à l'intégration des questions culturelles aux priorités municipales?
 - f) Projets de réseautage : Quels résultats les réseaux nationaux ont-ils atteints quant au soutien au développement culturel local?

- 4) **Résultats du PCAPC dans l'ensemble.** Quels résultats le PCAPC a-t-il atteints quant à l'amélioration de la santé organisationnelle, administrative et financière des organismes artistiques et patrimoniaux et du soutien communautaire envers ceux-ci?
 - 5) **Autres incidences positives ou négatives du PCAPC.** Le PCAPC a-t-il eu d'autres incidences imprévues, positives ou négatives, qui n'ont pas été mentionnées auparavant?
 - 6) **Pertinence continue du PCAPC.** Les volets du PCAPC sont-ils toujours nécessaires? Pourquoi?
 - 7) **Complémentarité et chevauchement.** Existe-t-il d'autres programmes gouvernementaux de financement (fédéraux, provinciaux, territoriaux, municipaux) ayant des objectifs semblables à ceux du PCAPC? Si oui, ces programmes sont-ils complémentaires au PCAPC ou le chevauchent-ils?
 - 8) **Exécution du PCAPC.** Quelles sont les forces et les faiblesses du processus administratif et de prestation du PCAPC?
 - 9) **Solutions de rechange.** Existe-t-il d'autres façons plus rentables d'atteindre les objectifs du PCAPC?
 - 10) **Possibilités d'amélioration.** Si le PCAPC se poursuivait, quels changements devraient être apportés pour l'améliorer?
 - 11) **Autres commentaires.** Enfin, avez-vous d'autres commentaires à ajouter?
-

Guide d'entrevue – Études de cas : Évaluation du Programme de consolidation des arts et du patrimoine canadiens (PCAPC)

A. Contexte

La Direction des Services d'évaluation du ministère du Patrimoine canadien a retenu les services de Kelly Sears Consulting Group pour mener une évaluation du Programme de consolidation des arts et du patrimoine canadiens (PCAPC). Le PCAPC vise à renforcer l'efficacité organisationnelle et à établir une capacité opérationnelle et financière au sein du secteur des arts et du patrimoine ainsi qu'à assurer que ces organismes mènent leurs activités dans des collectivités qui les apprécient, les appuient et les perçoivent comme des atouts importants.

Voici une description des six volets du PCAPC qui ont été évalués dans le cadre de l'étude :

- **Projets de stabilisation** : Ce volet offre du financement à des projets régionaux qui aident les organismes artistiques et patrimoniaux à améliorer leur gouvernance, leur administration et leur santé financière. Quelque dix millions de dollars ont été investis dans dix projets de stabilisation; plus de 200 organismes artistiques et patrimoniaux ont participé.
- **Développement des compétences** : Ce volet offre une aide financière aux organismes artistiques et patrimoniaux qui n'ont pas accès à un projet de stabilisation (décrit ci-dessus), afin que ces organismes améliorent leur gouvernance ainsi que leur situation organisationnelle ou financière. Plus de 1 090 organismes (700 organismes artistiques et plus de 390 organismes patrimoniaux) ont bénéficié à ce jour d'un investissement de plus de 36 millions de dollars.
- **Incitatifs aux fonds de dotation** : Ce volet cherche à encourager le secteur privé à contribuer aux fonds de dotation des organismes artistiques, en jumelant les dons du secteur privé aux fonds de dotation de ces organismes. Il vise à accroître l'autonomie des organismes par de nouvelles sources de financement et l'engagement communautaire. À ce jour, 122 organismes artistiques ont obtenu des fonds de contrepartie. L'investissement fédéral total, qui s'est établi à 73,4 millions de dollars, a permis de recueillir des dons de plus de 105 millions de dollars de la part du secteur privé.
- **Appui limité aux organismes artistiques en situation précaire** : Ce volet fournit une aide d'urgence unique limitée aux organismes artistiques importants en danger de faillite imminente ou de cessation permanente d'activités. Il vise à assurer la survie d'organismes artistiques de premier plan pour les Canadiens. Quatre organismes ont bénéficié d'un soutien à ce jour : le Calgary Philharmonic Orchestra, le Winnipeg Symphony Orchestra, l'Orchestre symphonique de Montréal et le Théâtre du Rideau Vert.
- **Capitales culturelles du Canada** : Ce volet reconnaît et appuie les collectivités canadiennes qui favorisent les arts et la culture dans la vie de leur collectivité. Chaque année, des collectivités canadiennes posent leur candidature pour recevoir une des cinq désignations à titre de Capitale culturelle du Canada. Il vise à faire augmenter la participation des collectivités canadiennes au soutien des activités culturelles locales. De 2003 à 2007, 25 désignations ont été attribuées et 13,3 millions de dollars ont été octroyés en contributions.
- **Projets de réseautage** : Ce volet finance des projets de réseautage pancanadiens qui visent à améliorer et à renforcer la capacité en exploitant le dynamisme des artistes, des arts et de la culture pour créer des collectivités créatives, durables et saines. À ce jour, trois organismes ont bénéficié d'un soutien : le Réseau des villes créatives du Canada, le Réseau des arts pour la jeunesse et Les Arts et la Ville.

L'étude d'évaluation vise à :

- déterminer si le PCAPC et ses volets sont toujours pertinents;
- examiner les résultats atteints;
- éclairer la planification ministérielle à l'égard du soutien futur apporté au secteur des arts et du patrimoine.

En plus des entrevues d'études de cas, l'étude d'évaluation comporte un examen des données secondaires et des statistiques sur l'efficacité organisationnelle des organismes artistiques et patrimoniaux; des entrevues avec quelque 50 intervenants clés; un sondage en ligne auprès de bénéficiaires du PCAPC et de demandeurs non financés.

Nous aimerions discuter de l'un des projets que votre organisme a réalisés avec le soutien du PCAPC afin d'illustrer la façon dont il a permis d'atteindre les objectifs généraux du programme. Ce projet précis sera défini avec vous avant l'entrevue. Si vous êtes d'accord, une brève description du projet pourrait être incluse dans le rapport de l'étude d'évaluation.

L'entrevue devrait durer environ une heure ou moins. Nous vous remercions de votre temps et de vos commentaires.

B. Questions

Veuillez examiner les questions suivantes avant l'entrevue. Si vous n'avez pas d'opinion à l'égard d'une question particulière, sentez-vous à l'aise de la sauter.

- 1) **Description du projet.** Veuillez décrire le projet que votre organisation a réalisé avec l'aide d'un volet du PCAPC :
 - a) De quelle façon avez-vous été informé du PCAPC?
 - b) Processus de demande.
 - c) Budget du projet et sources de financement.
 - d) Quels étaient les buts du projet?
 - e) Qui étaient les bénéficiaires du projet?
 - f) Activités entreprises et problèmes réglés au cours du projet.
 - g) Dans l'ensemble, que pensez-vous du succès du projet?
- 2) **Incidences du projet.** Veuillez décrire les répercussions du projet.
 - a) **Projet de stabilisation :** Amélioration des pratiques administratives et organisationnelles ainsi que des structures financières des organismes artistiques et patrimoniaux
 - b) **Développement des compétences :** Amélioration des pratiques administratives, organisationnelles et de gestion ainsi que des capacités financières de votre organisme.
 - c) **Incitatifs aux fonds de dotation :** Augmentation des dons privés au fonds de dotation et stabilité du financement.

- d) **Appui limité aux organismes artistiques en situation précaire** : Évitement de la faillite par votre organisme.
 - e) **Capitales culturelles du Canada** : Appui accru et soutenu de la collectivité au développement culturel à l'échelle municipale.
 - f) **Projets de réseautage** : Effets sur les membres et leur organisation, par exemple, en ce qui concerne l'augmentation de la collaboration; l'élaboration de nouveaux programmes, politiques et plans; l'accroissement de la sensibilisation et du soutien aux arts et à la culture chez les élus; hausse de l'échange d'information, etc.
- 3) **Autres incidences positives ou négatives du projet**. Le projet a-t-il eu d'autres incidences imprévues, positives ou négatives, qui n'ont pas été mentionnées auparavant?
- 4) **Importance du financement du PCAPC**. Si le projet n'avait pas été soutenu par le PCAPC, que lui serait-il arrivé?
- 5) **Exécution du PCAPC**. Quelles sont les forces et les faiblesses du processus administratif et de prestation du PCAPC?
- 6) **Possibilités d'amélioration**. Avez-vous des suggestions pour améliorer le PCAPC?
- 7) **Pertinence continue du PCAPC**. Les besoins à l'origine de la création du PCAPC existent-ils encore?
- 8) **Dans l'avenir**. Afin d'aider le Ministère dans sa planification, existe-t-il d'autres politiques ou programmes qui amélioreraient davantage la capacité des organismes artistiques et patrimoniaux du pays?
- 9) **Autres commentaires**. Enfin, avez-vous d'autres commentaires à ajouter?
-

Annexe D – Références

Ginsler and Associates. *Capacity Building in Arts, Culture, and Heritage Organizations: Knowledge from the Field*. Janvier 2005.

<http://www.artsmarts.ca/media/en/capacitybldginartscultureheritage.pdf>

Gouvernement du Canada. Ministère du Patrimoine canadien. *Canadian Arts and Heritage Sustainability Program: Integrated Results-Based Management and Accountability Framework (RMAF) and Risk-Based Audit Framework (RBAF)*. Le 13 avril 2005.

Gouvernement du Canada. Ministère du Patrimoine canadien. *Sondage du programme Capitales culturelles du Canada*. Corporate Research Associates. Novembre 2007.

Gouvernement du Canada. Ministère du Patrimoine canadien. *Évaluation formative des volets Capitales culturelles du Canada et Projets de réseautage*. Kelly Sears Consulting Group. 2005.

Gouvernement du Canada. Ministère du Patrimoine canadien. *Un Cadre de politique pour les arts*. 2001.

Gouvernement du Canada. Ministère du Patrimoine canadien. *Sondage auprès des bénéficiaires sur le développement des compétences*. ArtExpert, en collaboration avec Jolicoeur et Associés. Janvier 2007.

Gouvernement du Canada. Ministère du Patrimoine canadien. *The Canadian Arts and Heritage Sustainability Experience*. WME Consulting Associates. 2006.

Gouvernement du Canada. Ministère du Patrimoine canadien. *An Examination of Endowment Funding as a Means of Financing Canada's Heritage Organizations*. TCI Management Consultants. Mars 2004.

Gouvernement du Canada. Statistique Canada. *Chiffres de population et des logements, Canada et subdivisions de recensement (municipalités), recensements de 2006 et 2001*. <http://www12.statcan.ca/francais/census06/data/popdwell/Table.cfm?T=301&S=3&O=D>

Hill Strategies Research Inc. *Finances of Performing Arts Organizations in Canada in 2006-07*. Novembre 2008.
http://businessforthearts.org/sites/default/files/Finances_performing_arts_new_logo_0.pdf

Hill Strategies Research Inc. *Finances of Public Museums and Art Galleries in Canada in 2006-07*. Novembre 2008.
http://businessforthearts.org/sites/default/files/Finances_visual_arts_new_logo_0.pdf

